





**ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE**

**Masarykův ústav vyšších studií  
Katedra inženýrské pedagogiky**

**Motivace a motivační programy**

**Motivation and motivational programs**

Bakalářská práce

Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích  
Vedoucí práce: Ing. Soňa Cupalová

**Karolína Vopičková**

**Praha 2015**



## **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

**studijní program:** Ekonomika a management

**studijní obor:** Personální management v průmyslových podnicích

**akademický rok:** 2014/2015

**Jméno a příjmení studenta:** Karolína Vopičková

**Zadávací katedra:** Katedra inženýrské pedagogiky

**Téma bakalářské práce:** Motivace a motivační programy

**Téma bakalářské práce  
v anglickém jazyce:** Motivation and motivational programs

### **Zásady pro vypracování:**

- Teoreticky zpracujte problematiku motivace a motivačních programů
- Zanalyzujte a vyhodnoťte stávající motivační programy v podnicích
- Proveďte průzkum v podnicích
- Zpracujte a vyhodnoťte data získaná statistickým šetřením
- Porovnejte výsledky teoretické analýzy s výsledky průzkumu
- Navrhněte konkrétní doporučení případných změn motivačního programu v organizacích

**Rozsah grafických prací:** Dle potřeby a pokynů vedoucího bakalářské práce

**Rozsah práce bez příloh:** Dle předpokladu cca 30-50 stran

**Základní odborná literatura:**

- ADAIR, John. 2004. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 178 s. ISBN 80-86851-00-1.
- BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ a kol. 2002. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. dopl. a přepr. vydání. Praha: Management Press, ISBN 80-7261-064-3
- BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ a kol. 2012. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, ISBN 978-80-7261-239-0
- BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. 2001. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, ISBN 80-85839-45.
- NAKONEČNÝ, Milan. 1997. *Encyklopedie obecné psychologie*. 2. Vyd. Praha: Academia, 438 s. ISBN: 80-200-0625-7

**Vedoucí bakalářské práce:** Ing. Soňa Cupalová

**Podpis vedoucího  
bakalářské práce:**



**Termín zadání práce:** 5. prosince 2014

**Termín odevzdání práce:** 5. května 2015

L.S.



**Ing. Bc. Pavel Andres, Ph.D.**  
vedoucí katedry inženýrské pedagogiky



**Prof. Ing. Vladimír Kučera, DrSc., Dr.h.c.**  
ředitel ústavu

**V Praze dne 5. prosince 2014**

**Podpis studenta stvrzující  
přijetí zadání práce:**



## **Vzor citačního záznamu**

VOPIČKOVÁ, Karolína. *Motivace a motivační programy*. Praha: ČVUT 2015. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií, Katedra inženýrské pedagogiky.

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval (a) samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval (a) a uvádím je v přiloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne .....

podpis: .....

## **Poděkování**

Ráda bych touto formou poděkovala vedoucí práce paní Ing. Soně Cupalové za její cenné rady a připomínky, za podporu a trpělivost.

Rovněž velice děkuji společnosti X a společnosti Y za věnovaný čas, vstřícný přístup, poskytnutí potřebných informací a umožnění provedení výzkumu. A v neposlední řadě také děkuji všem respondentům, kteří mi poskytli potřebné informace.

## **Abstrakt**

Hlavním tématem této bakalářské práce je motivace a motivační programy. Cílem je provedení průzkumu motivace a motivačních programů. V průzkumu jsou srovnány motivační programy dvou různých mezinárodních společností. Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a empirickou část. Teoretická část práce shrnuje základní teoretické poznatky v oblasti motivace a motivačních programů, které patří mezi klíčové faktory ovlivňující celkovou úspěšnost podniku. Na teoretickou část navazuje část empirická, ve které jsou popsány vybrané společnosti. Dále se soustřeďuje na analýzu motivačních programů a dotazníkové šetření. V závěru práce jsou uvedeny navržené změny motivačních programů.

## **Klíčová slova**

Motivace, motivační program, zaměstnanci, pracovní motivace, potřeby

## **Abstract**

The main topic of this thesis is motivation and motivational programs. Aim is to conduct a survey of motivation and motivational programs. The survey compares motivational programs of two different international companies. Thesis is divided into theoretical and empirical part. The theoretical part summarizes the basic theoretical knowledge in the field of motivation and motivational programs, which are among the key factors influencing the overall success of the company. The empirical part follows the theoretical part, this part describes selected companies. It also focuses on the analysis of the motivational programs and the questionnaire. At the end of the thesis are proposed changes in motivational programs.

## **Key words**

Motivation, motivational program, employees, work motivation, needs

# OBSAH

---

OBSAH.....	8
Úvod.....	8
TEORETICKÁ ČÁST .....	9
1. Motivace .....	9
1.1 Dimenze motivace .....	10
1.2 Typy motivace .....	11
1.3 Zdroje motivace .....	13
2. Motivace pracovního jednání.....	16
2.1 Typy pracovní motivace .....	18
3. Motivace a výkon.....	18
4. Motivační profil .....	21
5. Motivační faktory .....	22
5.1 Pozitivní motivační faktory .....	24
5.2 Negativní motivační faktory .....	27
6. Zásady úspěšného motivování .....	30
7. Stimulace zaměstnanců.....	31
8. Motivační program .....	33
EMPIRICKÁ ČÁST .....	37
1. Představení společnosti X.....	37
2. Motivační program společnosti X.....	38
3. Představení společnosti Y .....	41
4. Motivační program společnosti Y.....	42
Vyhodnocení dotazníku .....	44
Srovnání motivačních programů.....	54
Závěr .....	56
Zdroje.....	59
Seznam obrazových a grafických příloh.....	62
Seznam příloh .....	63



# ÚVOD

---

Téma motivace je v současné době velmi populární. Setkáváme se s ním téměř každý den. Motivace a motivační programy jsou nezbytné pro úspěšné řízení podniků. Jejich cílem je zajistit stabilní prostředí, fungování společnosti a dosažení nadstandardních výsledků. Lidé mají odlišné zájmy, hodnoty a ideály, proto je třeba motivační programy tvořit tak, aby podporovaly výkonnost všech zaměstnanců.

Cílem této bakalářské práce je srovnání dvou motivačních programů z různých podniků se skutečnými potřebami a přáními zaměstnanců. Práce se zabývá tím, zda zaměstnanci vnímají reálné motivační programy jako skutečně motivující. Dále zkoumá, které motivační oblasti by zaměstnanci ocenili a co se pro ně stává samozřejmostí.

Tato bakalářská práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a empirickou. Teoretická část vymezuje pojmy motivace pracovníků a motivační programy. Dále definuje typy motivace, zdroje motivace, aspekty úspěšného motivování a faktory, které mají vliv na pracovní výkon zaměstnanců. Empirická část je rozdělena do dvou oddílů. Prvním oddílem je kvantitativní výzkum provedený pomocí dotazníkového šetření, které slouží jako podklad pro zpracování této části. Druhý oddíl využívá kvalitativní metodu, a to formou analýzy a srovnání motivačních programů ve dvou různých firmách. V závěru práce jsou navržena doporučení, která by mohla směřovat ke zvýšení motivace zaměstnanců.

# TEORETICKÁ ČÁST

---

## 1. Motivace

Motivace vychází ze slova motiv, které vzniklo z latinského slova „*movere*“, tedy hýbat, pohybovat. „*Může být chápán jako psychologická příčina či důvod určitého chování či jednání člověka, individualizuje jeho prožívání a dává jeho činnosti psychologický smysl.*“ (Bedrnová, Nový, 2002, s. 242) Motiv tedy lze chápat jako něco, co člověka uvede do pohybu a žene ho kupředu. Na každého jednotlivce působí vždy soubor motivů. Motivy mohou být ve vzájemné shodě, a tím celkový proces podporovat. Pokud jsou naopak protichůdné, tak motivovanou činnost narušují. (Provazník, Komárková, 2004, s. 35)

Motivy, kterými dosahujeme pocitu uspokojení, jsou označovány jako motivy cílové (např.: nasycení). Motivy, kterým nelze přiřadit cílový stav a jedná se o zájem o činnost jako takovou (zájem o sport, hudbu, ...), označujeme jako motivy instrumentální. (Bedrnová, Nový, 2002, s. 242)

Motivy podle Bělohlávka (1996, s. 170) obsahují dvě složky:

- Energizující – dodávají sílu a energii jednání lidí.
- Řídící – dávají směr jednání. Lidé se rozhodují pro danou věc a ne pro jinou, volí způsob a postup, jak této věci dosáhnout.

Definicí motivace existuje celá řada. Z psychologického hlediska vysvětluje J. Nuttin (dle Nakonečný, 1997, s. 12) motivaci jako „*hypotetický proces, jehož podstatným znakem je zaměřování a energizace chování*“. Motivace je tedy nehmatatelné povahy, jak zdůrazňuje P. G. Zimbardo (dle Nakonečný, 1997, s. 12), který poukazuje na to, že motivaci nikdy nikdo neviděl a jedná se o pojem vyjadřující závěry z toho, co je pozorováno. Tedy z toho, že chování člověka směřuje k dosažení určitých cílů, že probíhá s určitým úsilím a že člověk prožívá touhy a chtění. Jedná se tedy spíše o nástroj, který nám pomáhá ve vysvětlení důvodů chování jedince. (Lokša, Lokšová, 1999, s. 11) Jednodušeji lze motivaci definovat i jako „*soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly jeho činnosti, které usměrňují jeho jednání a prožívání*“. (Bedrnová, Nový, 2002, s. 183) Jedná se o jeden ze základních psychických procesů, který úzce souvisí s výkonností jedince.

H.-D. Schmalt a H. Heckhausen (dle Nakonečný, 1997, s. 12), přišli s myšlenkou, že proces motivace lze chápat jako „*proces kognitivní elaborace s emocionálními podíly, které více nebo méně nutí k určitému skoncování*“. Východiskem motivace je tedy vnitřní stav napětí a jejím cílem je dovršující reakce. Motivace tedy pomáhá udržovat a obnovovat optimální stav spokojenosti. Je nutné však brát v potaz, že lidé mají různé potřeby, cíle i způsoby jejich uspokojení i dosažení. (Armstrong, 1999, s. 219)

## 1.1 Dimenze motivace

Dle Bedrnové a Nového (2002, s. 221–222) působí motivace současně ve třech dimenzích:

- **Dimenze směru** – motivace člověka či jeho činnost se vždy nějakým směrem orientuje a zaměřuje, a naopak od jiných jej odvrací.
- **Dimenze intenzity** – činnost člověka v daném směru je v závislosti na intenzitě motivace vždy více či méně usilovná, člověk na dosažení vynakládá více či méně energie.
- **Dimenze stálosti, vytrvalosti, perzistence** – projevuje se mírou schopnosti překonávat nejrůznější vnější i vnitřní překážky, které se mohou objevovat při motivované činnosti člověka.

Motivace je cílově orientované chování. Lidé jsou motivováni, pokud očekávají, že určité kroky pravděpodobně povedou k dosažení cíle či odměny. Dobře motivovaní lidé mají jasně definované cíle a podnikají takové kroky, od kterých očekávají, že povedou k dosažení vytyčeného cíle. Tito lidé mohou být motivováni sami od sebe, a pokud jdou správným směrem, jedná se o nejlepší formu motivace, tedy vnitřní. Většina lidí však potřebuje ve větší či menší míře motivovat i zvnějšku. (Armstrong, 2007, s. 220)

Vztah mezi motivací a chováním vyjádřil J. W. Atkinson (dle Nakonečný, 1997, s. 107):

$$B = f^*(Mn, Ps, Hc)$$

B – chování

Mn – motivační napětí

Ps – subjektivní pravděpodobnost dosažení cíle

Hc – hodnota cíle

Samotná motivace tedy k dosažení cíle či uspokojení potřeby nestačí. Je potřeba splnit dvě podmínky, člověk musí být přesvědčen, že je možné dosáhnout cíle (subjektivní odhad pravděpodobnosti dosažení cíle). Cíl musí mít určitou hodnotu, aby byl žádoucí.

Chování je tedy motivováno a determinováno situací, která má zároveň vliv na žádoucnost dosažení cíle. (Nakonečný, 1997, s. 107)

Podle P. G. Zimbarda (dle Nakonečný, 1997, s. 12) je struktura motivace složena z:

- vzrušení, energie
- zaměření této energie na cíl
- selektivní pozornosti pro určité podněty a snížené vnímavosti pro jiné
- organizace aktivity do integrovaného vzorce reakce či sekvence reakce
- udržování těchto podmínek než dojde ke změně výchozích podmínek

## 1.2 Typy motivace

- Vnitřní – intrinsická
- Vnější – extrinsická

U vnitřní motivace existuje motiv, který se vztahuje přímo k obsahu či cíli činnosti vyvolávající jednání člověka (Daigeler, 2008, s. 63). Jedná se tedy o vědomé rozvíjení schopností a dovedností. Vychází z vnitřních pohnutek člověka, jde o vlastní zájmy a uspokojení vlastních potřeb. Mezi klasické faktory vnitřní motivace se řadí – obsahově atraktivní činnosti, odpovědnost, uznání, výkon, rozšiřování kvalifikace, ... Vnější motivace vychází z okolí, jedná se o podnět, jev či událost, po které přichází odměna či vyhnutí se trestu. Cílem je usměrnění či zvýšení výkonnosti pracovníka. Typickými podněty jsou peníze, titul, jistota, privilegia, atp. (Bedrnová, Nový, 2002, s. 364)

- Primární
- Sekundární

Motivaci lze dále rozdělit na primární a sekundární. Primární motivace je poháněna vrozenými biologickými potřebami, které fungují jako instinkty, řídící a předurčující všechny duševní procesy a chování člověka. Tyto potřeby jsou vrozené, nepodmíněné a směřují k přímému uspokojení. Sekundární motivace vychází z naučených vzorců chování člověka. (Hartl, Hartlová, 2010, s. 320)

- Hmotná
- Nehmotná

Motivaci lze rozdělit na hmotnou a nehmotnou. Hmotnou motivací jsou prvky materiální povahy, mezi které patří peníze, firemní automobil, firemní telefon a další. Mezi nehmotnou motivaci se řadí například vztahy na pracovišti, pracovní výsledky, slovní ocenění. (Porvazník, Ladová, Rajošová, 2008, s. 155).

- Pozitivní
- Negativní

S pozitivní motivací se váže očekávání nějakého zisku, ať už hmotného či nehmotného (např. získat více peněz, být úspěšný, dostat dobrou známku, atp.). Negativní motivace nastává v případě, že cílem je uniknout či zabránit negativnímu dopadu (např. vyhnout se trestu či neúspěchu). (Vágnerová, 2001, s. 174)

- Vědomá
- Nevědomá

Při vědomé motivaci si člověk okolnosti plně uvědomuje. Uvědomujeme si, co právě děláme i proč to děláme.

Zimbardo (dle Nakonečný, 1997, s. 407) tvrdí, že „*je možné, že jednáme, aniž bychom věděli proč nebo aniž by nám pravá příčina našeho jednání byla přímo zřejmá. Naše chování má někdy manifestní obsah: to, co říkáme, činíme, vnímáme; ale může mít také latentní obsah, která nám nevědomé procesy skrývají. Nevědomé jsou tedy i takové motivace či způsoby chování, jejich příčiny si subjekt vysvětluje chybně*“. Chování iniciované nevědomými motivacemi se často označuje jako iracionální. Člověk se domnívá, že zná důvody svého jednání, že chápe jeho smysl. Ve skutečnosti však často neví, proč se rozhodl, tak jak se rozhodl, a důvody jednání, o kterých si myslí, že je zná, jsou někdy jen jeho racionalizací, kterou se brání proti výčitkám svědomí. (Krech, Crutchfield, Livson, dle Nakonečný, 1997, s. 31)

Sigmund Freud (dle Nakonečný, 1997, s. 32–33) tvrdí, že je většina jednání motivována právě nevědomě.

### 1.3 Zdroje motivace

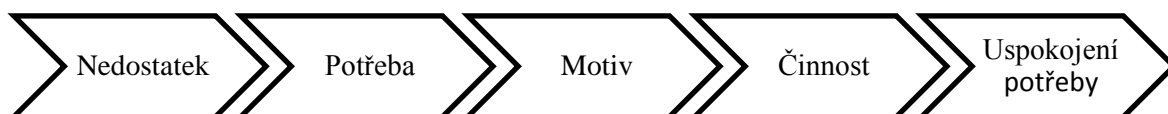
Dle Bedrnové a Nového (2012, s. 228–232), lze zdroje motivace rozdělit takto:

- Potřeby
- Návyky
- Zájmy
- Hodnoty
- Ideály

Jako další zdroje motivace mohou vystupovat také pudy, instinkty, záliby, sklony, cíle, aspirace. (Vízdal, 2009, s. 110)

#### Potřeby

Existence člověka je podmíněna uspokojováním jeho potřeb, které lze definovat jako „*prožívaný, ne vždy zcela uvědomovaný nedostatek něčeho, pro dalšího jedince subjektivně významného*“. (Bedrnová, Nový, 2012, s. 229) Potřebu lze tedy chápat jako vnitřní stav napětí, který vždy spojen s činností zaměřenou k odstranění nebo překonání pocíťovaného nedostatku, nutí tedy člověka k určitému jednání. Potřeby jsou prožívány jako přání, touhy, puzení a vášně, mají povahu psychických sil směřujících k vnějším cílům. (Bedrnová, Nový, 2012, s. 229)



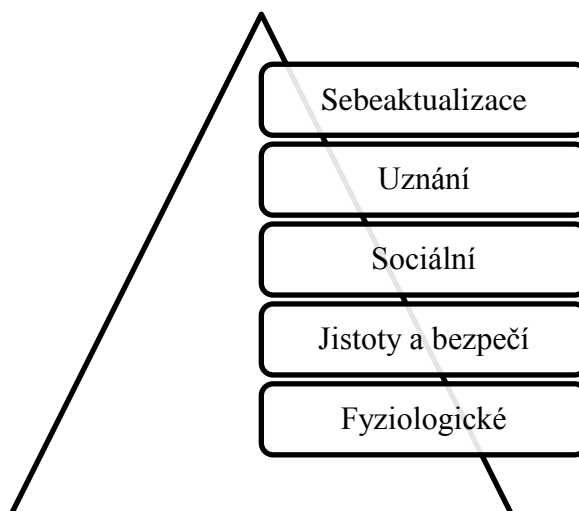
Obrázek 1, Potřeby, proces

(dle Bedrnová, Nový, 2012, str. 229)

Potřeby lze rozdělit na primární, mezi které se řadí potřeby biologické, fyziologické, viscerogenní (vrozené), které slouží k zajištění existence člověka a rovnováhy jeho organismu. V biologickém slova smyslu chápeme potřebu jako „*stav nedostatku organismu, který při delším trvání může vést k poškození či smrti jednotlivce*“. (Deibl, 2005, s. 39) A dále na potřeby sekundární – sociální, společenské, psychogenní, které jsou spjaté s člověkem jako tvorem sociálním, společenským, kulturním. (Bedrnová, Nový, 2012, s. 229)

Klasifikací potřeb se podrobně zabýval Abraham Maslow, který v roce 1943 formuloval teorii motivace a hierarchii potřeb. Dle A. Maslowa lze potřeby rozdělit na fyziologické potřeby, potřeba bezpečí, potřeba sounáležitosti a lásky, potřeba uznání a potřeba sebeaktualizace.

1. Fyziologické – potřeby, které zajišťují základní životní funkce. Patří mezi ně například potřeba kyslíku, potravy, vody a sexu. Neustále se k nim vracíme.
2. Jistoty a bezpečí – potřeba ochrany proti nebezpečí, a také proti nedostatku uspokojování fyziologických potřeb.
3. Sociální – potřeba lásky, přátelství, přijetí jako příslušníka skupiny.
4. Uznání – potřeba stabilního a pevného vysoké hodnocení sebe sama (sebeúctu) a zároveň být respektován ostatními (prestiž). Tyto potřeby lze zařadit do dvou doplňujících se skupin. Za prvé je to touha po úspěchu, přiměřenosti, sebedůvěře tváří v tvář světu a po nezávislosti a svobodě, a za druhé touha po reputaci nebo postavení definovaných jako respekt nebo úcta ostatních lidí a projevujících se v podobě uznání, pozornosti, významu nebo ocenění.
5. Sebeaktualizace – potřeba rozvíjet vlastní schopnosti a dovednosti. Stát se tím, v co věříme, že jsme schopni se stát.



Obrázek 2, Maslowova pyramida potřeb  
(dle Armstrong, 2007, s. 224)

*„Maslowova teorie motivace tvrdí, že v případě uspokojení nižší potřeby se stává dominantní potřebou potřeba vyšší a pozornost jedince je pak soustředěna na uspokojení této vyšší potřeby.“* (Armstrong, 2007, s. 224) Avšak potřeba seberealizace nemůže být

nikdy uspokojena. Maslow řekl, že člověk je živočich s přáními, tedy pouze neuspokojená potřeba může motivovat chování a dominantní potřeba je základním motivátorem chování. (Armstrong, 2007, s. 224)

## Návyky

Každý člověk má svůj určitý životní režim, nebo pravidelně vykonává některé činnosti a úkony, ať už se jedná například o hygienu či stravování nebo studijní či pracovní oblasti. Jako návyk označujeme „*opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci*“. (Bedrnová, Nový, 2002, s. 186) Návyky lze také definovat jako „*průnik znalostí, schopností a tužeb*“. (Covey, 2006, s. 47) Znalost je „*vědět, co dělat a proč to dělat, mít schopnost znamená umět to udělat a touha je motivace chtít to udělat*“. (Covey, 2006, s. 47) K tomu, abychom si utvořili návyk, je tedy zapotřebí všech tří složek. (Covey, 2006, s. 47)

Lidé mají tendenci úspěšné vzorce jednání opakovat. Návyky se mohou objevovat téměř ve všech oblastech lidské činnosti. Mohou vznikat záměrně či jako vedlejší produkt jiných činností. Návyky mohou být výsledkem výchovy, ale i sebeutvářecích aktivit člověka. (Bedrnová, Nový, 2012, s. 230)

## Zájmy

Zájem lze v této rovině chápat i jako motiv. „*Zájem je jakýmsi trvalejším zaměřením jedince na určitou oblast předmětu či jevů, které je spojeno s aktivizací jeho činnosti*.“ (Růžička, dle Bedrnová, Nový, 2012, s. 230) Jedná se o potřeby intelektuálního charakteru. Proto bývají označovány jako sekundární, tedy naučené motivy. (Vízdal, 2009, s. 114) S tím, že existuje velké množství činností, které může člověk ze zájmu provozovat. Velice také záleží na šíři daného zájmu, jeho hloubce a stálosti. (Bedrnová, Nový, 2012, s. 230–231)

## Ideály a hodnoty

„*Ideálem rozumíme určitou ideovou či názornou představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje významný cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou usiluje*.“ (Bedrnová, Nový, 2012, s. 232) Mohou být různorodé, mohou se týkat osobního života, pracovní oblasti, životních cílů,... Ideály vznikají především na základě působení prostředí. Významné jsou v tomto ohledu učení, nápodoba a identifikace. (Bedrnová, Nový, 2012, s. 232)



*„Ideály působí jako silné motivační incentivy v období pubescence, adolescence a rané dospělosti, později jsou vlivem životních zkušeností upravovány.“* (Vízdal, 2009, s. 115) Člověk se v průběhu života potká s mnoha novými skutečnostmi, které poté poznává a hodnotí, tzn., přiřazuje jim určitou hodnotu, důležitost. Hodnoty jsou velice často subjektivní. Některé soudy více či méně člověk přejímá ze svého okolí. Toto hodnocení vytváří hodnotový systém člověka, některých si cení více, některých méně, některá jsou významnější a jiná naopak. Právě tento hodnotový systém ovlivňuje jednání i prožívání člověka a je významným zdrojem lidské činnosti. Hodnotou může být v podstatě cokoliv, ale existují všeobecně platné hodnoty – zdraví, rodina, děti, práce, přátelství, vzdělání, společenské postavení, peníze, upřímnost, láska, pravda, svoboda, atd. (Bedrnová, Nový, 2012, s. 231)

Podle Z. Borkowské (1985, dle Nakonečný, 1997, s. 133–134) jsou s prací spojeny tři kategorie hodnot:

- Ekonomické – materiální hodnoty, například peníze, věcný zisk z práce, jídlo, bydlení, atp.
- Afiliativní – sociální hodnoty, například přijetí člověka skupinou, dobré mezilidské vztahy, láska, atp.
- Seberealizace – duchovní hodnoty, například pravda, morální hodnoty, atp.

## **2. Motivace pracovního jednání**

*„Práce má v lidském životě velký význam. Nepracujeme jen proto, abychom si zajistili živobytí, ale také proto, že, pracovitý život‘ je vždy také životem smysluplným.“* (Deibl, 2005 s. 76)

V moderní společnosti je práce přirozenou součástí člověka, její výsledky zajišťují úroveň rozvoje společnosti, prostřednictvím pracovní činnosti lidé uspokojují své individuální potřeby nejen existenciální, ale i kulturní a sociální. *„Motivace pracovního jednání vyjadřuje celkový přístup pracovníka k pracovním úkolům, jeho pracovní ochotu.“* (Bedrnová, Nový, 2002, s. 201) *„Pracovní činnost je tedy činností cílevědomou, záměrnou a systematicky vykonávanou, tedy činností motivovanou.“* (Bedrnová, Nový, 2012, s. 244)

K pracovní motivaci vedou dvě cesty. U první cesty *„lidé motivují sami sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby nebo alespoň vede k tomu, že od ní očekávají splnění svých cílů“.* (Armstrong, 2007, s. 220) Druhou z nich je cesta motivování vedením, a to formou povýšení, odměňováním, pochvalou, ale i trestem

či kritikou. Tyto cesty souvisí s vnitřní a vnější pracovní motivací. (Armstrong, 2007, s. 220)

*„Mají-li zaměstnanci podávat takové pracovní výkony, které odpovídají podnikovým cílům, musí být odpovídajícím způsobem motivováni a jejich chování musí být v tomto smyslu řízeno.“* (Deibl, 2005, s. 58) Motivace je důležitá, zvyšuje výkonnost pracovníků, efektivitu a napomáhá ke splnění požadovaných výsledků. Plní tedy očekávání zaměstnavatele. Naopak nedostatečná motivace zaměstnanců zabere vedení více času, protože budou potřebovat věčnou kontrolu, argumentaci, debatu a konflikty. To může opouštět pozornost od zadaných úkolů. (Forsyth, 2009, s. 5)

Samotná motivace nám však nezaručí vysoký výkon. Aby manažer dosáhl vysokého výkonu, musí, kromě motivace, zajistit i něco navíc. Zároveň je třeba, aby byl určitý pracovník k dané práci kompetentní. Výkon je ovlivňován řadou nemotivačních vnějších a vnitřních faktorů. Vnějšími faktory jsou například pracovní nástroje, procesy a systémy. Vnitřními faktory jsou znalosti, dovednosti, přesvědčení a hodnoty. I když by člověk byl sebegeniálnějším motivátorem, tak to neznamená, že pracovníci, které vede, budou automaticky dosahovat vytyčených cílů. Znamená to tedy, že bez ohledu na dokonalost tvrdých organizačních složek a vysoké znalosti a dovednosti, budou slabě motivovaní lidé jen těžko dosahovat vynikajících výsledků. (Nakonečný, 1997, str. 123)

Motivy působící na pracovní jednání člověka můžeme dle Růžičky a Drázké (dle Bedrnová, Nový, 2012, s 245) členit na aktivní, podporující a potlačující. Aktivní motivy přímo podněcují pracovní výkon, podporující motivy utváří určitý prostor pro účinné působení aktivních motivů. A poslední potlačující motivy odvádí člověka od pracovního výkonu k nějakým dalším činnostem, jako je například diskuze s jinými spolupracovníky místo plnění pracovního úkolu, to snižuje jejich výkon. (Bedrnová, Nový, 2012, s 245)

Dle teorie očekávání Victora Vrooma (Bělohlávek, 2001, s. 143) je třeba splnit tři podmínky k tomu, aby pracovník vyvinul úsilí:

- Po vynaloženém úsilí je třeba, aby se dostavil přiměřený výsledek. Zbytečná práce je pro lidi demotivující a nepřenáší žádné výsledky. Například obchodník nezahájí obchod, který by přinesl minimální efekt.
- Výkon musí být odměněn. Pravděpodobnost odměny je nazývána jako instrumentalita. Jedná se o vztah mezi výsledkem a odměnou. Čím vyšší výsledek, tím vyšší odměna.
- Člověk musí chtít odměnu. Každého motivuje něco jiného, proto je důležité odhadnout, co je pro zaměstnance důležité a co považuje za motivaci. Často nemusí

jít ani o peníze, ale třeba o úspěch, jako například veřejné uznání, zisk důležitého zákazníka, atp.

## 2.1 Typy pracovní motivace

Dle Bedrnové a Nového (2002, s. 262–263) lze rozdělit pracovní motivaci na dva typy:

1. **Intrinsická, primární** – motivy přímo souvisí s prací, jsou uspokojovány samotnou prací. Jedná se o potřebu dané činnosti, touhu po moci, potřeba kontaktu a seberealizace a potřeba smyslu života.
2. **Extrinsická, sekundární** – motivy přímo nesouvisí s prací, jsou uspokojovány důsledky, okolnostmi či podmínkami práce. Jedná se například o potřebu peněz, jistoty, potřebu sociálních kontaktů, apod.

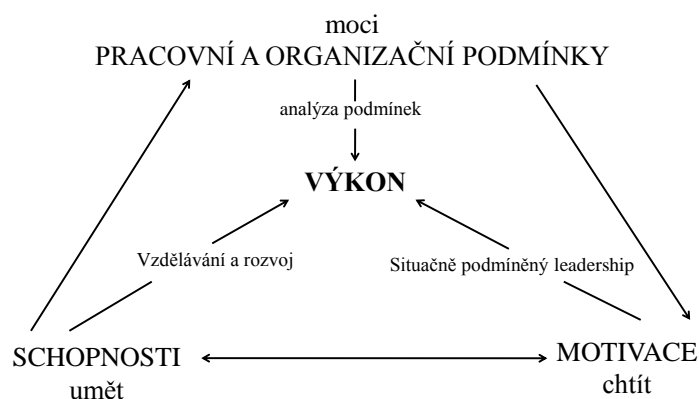
## 3. Motivace a výkon

Základním cílem strategicky orientovaného řízení lidí by mělo být získávání, stabilizace, rozvoj a udržení vysoce výkonných, angažovaných a loajálních zaměstnanců, kteří dokážou propojit profesní nebo i osobní cíle s cíli firmy. Důležitým kritériem úspěšnosti jedinců, týmů i firem jako celku je široce pojatá a neustále rozvíjená výkonnost. Tato výkonnost zahrnuje efektivitu prováděných procesů a také tzv. přidanou hodnotu pro zákazníka. (Tureckiová, 2004, s. 55)

Pracovní výkon bývá definován jako výsledek spojení a vzájemného poměru (Tureckiová, 2004, s. 51):

- Úsilí, které je založené na motivaci pracovníka.
- Schopností, způsobilostí k provádění práce, pracovník je tedy kompetentní.
- Pracovních a organizačních podmínek, které jsou pro výkon společností vytvářeny.

Pracovní a organizační podmínky nejsou však jen objektivní, ty jsou pouze základem, aby všichni zaměstnanci mohli podávat vysoký pracovní výkon. To, že chtějí a umí, již ovlivňují subjektivní pracovní a organizační podmínky, jedná se o sociálně-psychologické faktory řízení. (Tureckiová, 2004, s. 52)

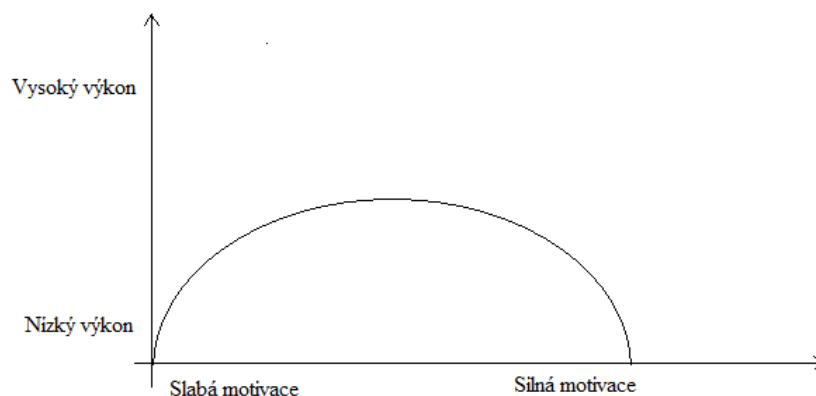


Obrázek 3, Závislost pracovního výkonu na objektivních a subjektivních podmínkách (dle Tureckiová, 2004, s. 52)

Oboustranná šipka v dolní části schématu naznačuje, že snížená míra motivace může být krátkodobě kompenzována rozvinutějšími schopnostmi. Naopak nižší úroveň profesní kompetence může být po určitou dobu vyvážena vyšší motivací k výkonu. Manažer by měl umět vést své zaměstnance k tomu, aby byli ochotni a schopni plnit své úkoly a podávat stabilně vysoký a kvalitní výkon. (Tureckiová, 2004, s. 52)

Musíme však mít na paměti, že názor „čím je motiv silnější, tím je výkon, ať už fyzický nebo mentální, vyšší a lepší, v plné míře neplatí“. (Nakonečný, dle Bedrnová, Nový, 2012, s. 237) Málo motivovaný člověk nemá vysoké výsledky, zároveň člověk nesmí být přemotivován, protože to s sebou přináší vysokou míru vnitřního, psychického napětí, které narušuje normální fungování psychiky a zároveň oslabuje vnitřní předpoklady k výkonu. (Bedrnová, Nový, 2012, s. 237)

Vztah mezi úrovní motivace, výkonem a náročností úkolu vyjadřuje tzv. Yerskesův-Dodsonův zákon „Obrácená U-křivka“.



Obrázek 4, Yerskesův-Dodsonův zákon „Obrácená U-křivka“ (dle Bedrnová, Nový, 2012, s. 237)

Průběh vyjadřuje skutečnost, že úroveň výkonu za předpokladu nízké úrovně motivace bude nízká. S růstem intenzity motivace se bude za jinak stejných okolností zvyšovat, ale pouze do určité úrovně, jakmile přesáhne motivovanost člověka určitou mez, úroveň jeho výkonu se paradoxně sníží. Úroveň optimální motivace závisí rovněž na typu obtížnosti úkolu.

Výkonová motivace představuje přízračnou a relativně stálou tendenci člověka dosahovat, co nejlepšího výkonu. Výkonová motivace úzce souvisí s tendencí dosáhnout úspěchu a vyhnout se neúspěchu. Tyto tendence se týkají všech lidí, avšak jsou velmi individuální. U každého jedince může převažovat jiná tendence více. Vysoce výkonově motivovaní lidé jsou obvykle cílově orientovaní. Často se předpokládá určitá forma plánování, která odlišuje výkonovou motivaci od jiných motivů. Výkonovou motivaci lze žádoucím směrem ovlivňovat, zvláště u dětí. Neexistují zaručené postupy, ale mezi obecně platné se řadí pozitivní hodnocení, pozitivní zpětná vazba. Pozitivním přístupem obvykle dosáhneme vyššího výkonu než kritikou a vytýkáním. Tento proces je poněkud náročnější, protože vyžaduje trpělivost. (Bedrnová, Nový, 2012, s. 238-239)

S výkonovou motivací, s problematikou motivace a s motivací k práci úzce souvisí aspirace, aspirační úroveň. „*Aspirace představuje osobnostně příznačnou výši nároků, které jedinec klade na svůj výkon, resp. Interindividuálně odlišný charakter cílů, které si jednotlivec v životě stanovuje a které mohou být vysoké či nízké (event. žádné). Jejich dosažení může být náročné i snadné.*“ (Bedrnová, Nový, 2012, s. 239) V kontextu s výkonovou motivací lze pojem aspirační úroveň chápat i jako osobnostně příznačné vyústění konfliktu mezi tendencí dosáhnout úspěchu a vyhnout se neúspěchu. S tím přechází Heckhausen (dle Bedrnová, Nový, 2012, s. 238), který vymezil tři způsoby vyústění tohoto konfliktu:

- Volbou vyššího stupně obtížnosti cíle či úkolu s nadějí, že dosáhnou většího úspěchu.
- Volbou nižšího stupně obtížnosti cíle či úkolu se vědomě vyhnout neúspěchu.
- Volbou středního stupně obtížnosti úkolu. Dosažení tohoto úkolu se subjektivně jeví jako možné, výsledný efekt je předvídatelný.

Aspirace tedy spoluurčují jak charakter či druh cílů, které si jednotlivec stanovuje, tak také jejich úroveň, výši a náročnost. Ne všechny aspirace musí souviset s jeho pracovním zařazením. Ovlivnit aspirace je možné, a to hlavně v útlém věku, kdy významnou roli hraje sociální vzor či model. (Bedrnová, Nový, 2012, s. 239–240)

## 4. Motivační profil

Člověk je ve vztahu k pracovní činnosti vybaven motivy, které působí jako zdroj energie, tak aby se pracovní jednání odvíjelo kýženým směrem. Jednotlivé motivy nepůsobí samostatně, vytváří funkčně nebo obsahově spojené struktury. Ve vztahu s pracovním prostředím jsou tyto struktury proměnlivé v závislosti na cílech pracovního jednání. *„Motivační profil je vytvářen potřebou kontaktu s druhými lidmi, potřebou bezpečí a sociální jistoty, potřebou sebeocení, tendencí prosazovat se v sociálním prostředí, souborem individuálních osobnostních rysů jako jsou dominance, sociální citlivost, kooperativnost, apod. Poznání motivačního profilu přispívá k porozumění složitosti lidského jednání zahrnujícího integraci minulé zkušenosti, aktuální situace a predikci budoucího.“* (Štikar a kol., 2003, s. 107) Dle Bedrnové a Nového (2012, s. 240) motivační profil *„představuje syntetickou, individuálně specifickou a v průběhu času relativně stabilní charakteristiku osobnosti člověka“*.

Obsahem jsou dominantní motivační orientace či tendence. Motivační profil člověka se utváří a vyvíjí společně s celou osobností již od nejútlejšího věku. Vliv mají i další osobnostní substruktury, skladba a úroveň schopností, převažující temperamentové ladění a charakteristiky emocionální, stejně jako charakterové vlastnosti či postoje. (Bedrnová, Nový, 2012, s. 240)

Motivační profil dle Bedrnové a Nového (2012, s. 240) umožňuje určitý vhled do nitra člověka. Poznání motivačního profilu člověka:

- Přispívá k hlubšímu porozumění jednotlivých projevů jedince či celému souboru jeho chování a jednání.
- Je základním a zároveň nezbytným předpokladem možnosti efektivního stimulování.

Existuje široké spektrum dimenzí (Bedrnová, Nový, 2002, s. 191–192):

- 1. Situační zaměření – perspektivní zaměření.** Vyjadřuje orientaci jedince na úkoly a cíle s ohledem na jejich trvání v čase. Jednu krajnost představuje výlučná orientace na bezprostřední situaci, prospěch či cíl. Druhou krajností je výlučná orientace na cíle či záměry perspektivní či dlouhodobé, bez přihlížení k situačním okolnostem.
- 2. Individuální orientace – skupinová orientace.** Vyjadřuje vazbu na společenské kontakty s druhými lidmi a tendenci uspokojivě se prosadit v sociálním prostředí,

ve kterém se nachází. Krajností je vyhraněná nezávislost a samostatnost. Druhou krajností je úplně ztotožnění se s normami a hodnotami pro jedince významné sociální skupiny a výrazné potlačení osobního zaměření a osobní hodnotové orientace.

3. **Osobní orientace – neosobní orientace.** Vyjadřuje skladbu sebehodnocení a závažnost, kterou tomuto sebehodnocení jedinec přikládá. Jednou krajností je vyhraněné ladění vlastní osoby, posunutí sebeuvědomění do roviny rozhodujícího nebo výlučného měřítka. Druhou krajností je potlačení sebe sama a výrazná orientace na druhé osoby, provázené tendencí někomu sloužit, obětovat se.
4. **Činorodost – pasivita.** Jde o celkovou živost reakcí jedince. První krajností je až nezkrotná činorodost a druhou převažující pasivita.
5. **Orientace na úspěch – orientace na obsah činností.** Často je posuzována úspěšnost činností, v níž je obsaženo i srovnání dosaženého cíle a vynaloženého úsilí s výchozím předpokladem nebo záměrem. Jedna krajnost představuje výraznou orientaci na úspěch, a s tím související soutěživost. Druhou krajnost představuje výrazné upřednostnění obsahu činnosti, zvýraznění osobního uspokojení.
6. **Ekonomický prospěch – morální uspokojení.** Jedná se o složku hodnotové orientace člověka, která vyjadřuje jeho vztah k penězům. První krajnost představuje výraznou preferenci ekonomického prospěchu s tendencí převádět všechny skutečnosti na peněžní relace. Druhá představuje přehlížení přiměřeného ekonomického zajištění na úkor zvýrazněných etických a ideových prvků v jednání člověka a jim odpovídajících ideálů.
7. **Zaměření směrem k podniku – zaměření směrem od podniku.** Jedná se o zachycení převažujícího a relativně trvalého vztahu člověka k jeho zaměstnavateli. Jednou krajností bývá osobní orientace na identifikaci s podnikem. Druhou krajností bývá naopak udržování si odstupu.

## 5. Motivační faktory

Chceme-li dosáhnout nejlepších možných výsledků, je třeba klást důraz na pozitivní i negativní motivační faktory.

Je důležité, aby všechny tyto vlivy působily najednou a byly v konečné rovnováze, která vyplývá ze středu všech pozitivních a i negativních faktorů současně. Tato rovnováha

musí být dostatečně pozitivní, aby udržela a uspokojila zaměstnance. Motivace pracuje progresivně nebo kumulativně. Každý sebemenší faktor může jednu či druhou stranu podpořit a přispět tak k vytvoření celkového motivačního klimatu. (Forsyth, 2003, s. 45 – 46)

Patrick Forsyth (2003, s. 25) vychází z Herzbergovy motivační teorie. Dle této teorie existují vnitřní faktory, které jsou spojené s pracovní spokojeností a motivací – faktory motivační, a vnější faktory, které jsou spojeny s pracovní nespokojeností – faktory hygienické. (Robbins, Coulter, 2004, s. 392)

<b>Motivační faktory</b>		<b>Hygienické faktory</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dosažení něčeho</li> <li>• Uznání</li> <li>• Práce jako taková</li> <li>• Odpovědnost</li> <li>• Obohacení práce</li> <li>• Růst, rozvoj</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vedení, dohled</li> <li>• Firemní politika</li> <li>• Vztahy s nadřízenými</li> <li>• Pracovní podmínky</li> <li>• Mzda</li> <li>• Vztahy se spolupracovníky</li> <li>• Osobní život</li> <li>• Vztahy s podřízenými</li> <li>• Status</li> <li>• Jistota</li> </ul>	
<b>Extrémní uspokojení</b>		<b>Neutralita</b>	<b>Zásadní neuspokojenost</b>

Obrázek 5, Herzbergovy motivační a hygienické faktory  
(dle Robbins, Coulter, 2004, s. 393)

#### **Pohled dle Herzberga**

<b>Motivační faktory</b>		<b>Hygienické faktory</b>	
spokojenost	neexistující spokojenost	neexistující spokojenost	nespokojenost

Obrázek 6, Pohled dle Herzberga  
(dle Robbins, Coulter, 2004, s. 393)

Tyto dvě skupiny ovlivňují motivovanost k práci, podporují pracovní spokojenost a vedou k posílení pozitivní motivace, nebo slouží jako prevence pracovní nespokojenosti.

- **Hygienické faktory** – jsou vnější, nepřímé. Týkají se práce jako prostředku k uspokojování jiných, nedostatkových a sociálních potřeb.



- **Motivátory** – jsou vnitřní, přímé. Odrážejí vztah pracovníka k práci jako takové a projevují se ve zvýšení výkonnosti.

(Tureckiová, 2004, s. 62)

## 5.1 Pozitivní motivační faktory

Existuje několik pozitivních faktorů, které lze využít k aktivní podpoře kladných pocitů.

### Dosažení cíle

Každý člověk je rád úspěšný, a i v průběhu pracovního dne se můžou vyskytnout velké množství věcí soukromého rázu, které přinášejí uspokojení (např. hotový dílčí úkol). Méně často, ale zato s větším dopadem se objevují i významnější faktory (např. smluvený velký obchod, první výtisk knihy). (Forsyth, 2003, s. 33)

Dosažený cíl je relativní hodnotou, proto je důležité stanovit jasná měřítka, dle kterých je možné úspěch změřit. Patří sem formální i neformální cíle, které lze vztáhnout prakticky na cokoliv. (Forsyth, 2003, s. 34)

Existuje celá řada možností, jak změřit dosažení cíle (Forsyth, 2003, s. 34):

- množství, které prodejce prodá
- kvalita odvedené práce a čas, který práce zabrala
- jak dobře jsou instruováni zaměstnanci, a do jaké míry jsou loajální
- úspora výdajů
- rychlost a efektivita
- měření produktivity
- spokojenost zákazníka

Čím více různých způsobů při poměřování používáme, tím jednodušeji zaznameneáme změny a rozšíříme možnosti, jak zdůraznit dosažené úspěchy, a tím motivovat zaměstnance. Úspěch je nejsilnější motivační prostředek, jeho moc je i často posílena tím, pokud jde ruku v ruce s dalším faktorem. Pokud práce sama nenabízí takové možnosti, je třeba je vyhledat. Úspěch je dobrý motivační prostředek, aby lidé mířili vysoko. (Forsyth, 2003, s. 34)

### Uznání

Úspěch je důležitý a představuje značnou část celkového uspokojení prací. Uznání však v motivačním procesu hraje ještě důležitější roli, ačkoliv může být prosté a zabere jen

krátký okamžik. Uznání může být hmotné i nehmotné. Mezi nehmotná uznání se řadí pochvala a mezi hmotná například zvýšení mzdy, peněžní odměna, ... Účinek uznání lze posílit několika způsoby. Například chválu lze posílit tím, že je vyslovena veřejně, je podpořena někým ve vyšším postavení (ať už písemně nebo ústně), je zviditelněna (podnikový věstník, nástěnka, ...) nebo je opakována. Mezi další možnosti posílení se řadí vyhlášení zaměstnance měsíce, certifikáty, odznaky, medaile, neformální vyjádření (květiny, pozvání na oběd). (Forsyth, 2003, s. 35)

Bělohlávek (2003, s. 49) uvádí šest zásad motivující pochvaly, patří sem „*konkrétnost, adresnost, včasnost, zveřejnění, neformálnost, připravenost*“. S chválou by se to však nemělo přehánět, s chválou se má šetřit, ale na díky je dobré být štědrý. (Adair, 2004, s. 175–176) Uznání nadřízených i ze strany spolupracovníků může být stimulující pro odvádění vyššího pracovního výkonu. Nejen pochvala, ale i dobře sdělená kritika může fungovat jako nástroj motivace – hnací motor, který by měl směřovat k nápravě chyb a dalšímu rozvoji pracovníka. (Rychtaříková, 2008, s. 12)

Rychtaříková (2008, s. 42) vytvořila pravidla správného kritizování:

- Vedoucí by měl hodnotit pracovní výkon člověka, nikoliv jeho osobnost.
- Kritika by měla být zaměřena na konkrétní záležitosti (např.: výsledky, chování).
- Kritika musí mít konkrétní řešení či závěr.
- Rozhovor by měl být vždy ukončen pozitivně.
- Kritika by měla být podávána v přiměřený čas, ani brzy ani pozdě.

Stýblo (1992, s. 32) prohlašuje, že „*chvála a kritika mají jedno společné – jsou důležité v pravý čas a na pravém místě. Chvála však není náhrada. Nelze nahradit věcnou nebo finanční odměnu chválou nebo naopak. Jinak nemotivuje. Také kritika, je-li taktní, pozitivní a konstruktivní, motivuje. Posiluje vzájemnou úctu a autoritu. A připomeňme, chválíme nahlas a káráme potichu, ale ještě spíše hanou šetříme*“.

### **Uznání prostřednictvím odměn**

Jedná se o hmotné odměny, které kromě platu zahrnují i následující položky (Forsyth, 2003, s. 36–39):

- Služební auta
- Provize
- Finanční výpomoc
- Důchody

- Hrazení výloh
- Podíly na zisku, prémie nebo akcie
- Dovolená

### **Práce sama o sobě**

Většina lidí tráví značnou část života v práci, není tedy nic překvapivého na tom, že je dobře, pokud mají lidé svou práci rádi. V některých zaměstnáních je jednodušší motivovat lidi než v jiných, práce může být různě zajímavá, významná, náročná, ... To ovlivňují i ostatní faktory, například nezajímavou práci lze učinit atraktivnější, pokud je v podniku dobrá komunikace a zaměstnanci mají přehled, jak zapadají do celkového obrazu a vidí, že jejich práce je chápána jako důležitá a cenná. Existuje mnoho faktorů, které mohou práci učinit zajímavější (Forsyth, 2003 s. 39–41):

- Vybavení – počítač, fax, mobil a jiné.
- Funkčnost – počítačové systémy.
- Vymoženosti – taxi domů, místo na parkování, firemní školky, atp.
- Úspora času – kantýna, služby na místě.
- Kouření/ Nekouření na pracovišti.
- Další vybavení sloužící ke zlepšení podmínek například klimatizace, topení, osvětlení.
- Prostředí – pracovní atmosféra, pracovní prostor.

Aby byla práce zajímavá, je potřeba občas tomu trochu pomoci pomocí designu práce. Design práce je způsob kombinace úkolů do formy kompletních pracovních činností, které se manažeři snaží uspořádat tak, aby odrážely potřeby měnícího se prostředí, používanou technologii, dovednosti, schopnosti a preference zaměstnanců. Mezi způsoby designu práce činností patří například: rozšíření práce, obohacení práce či model charakteristik práce. Dle modelu charakteristik práce lze práci popsat na základě 5 klíčových dimenzí – variantnost dovedností, identita úkolu, důležitost úkolu, samostatnost a zpětná vazba. (Robbins, Coulter, 2004, s. 398–399)

### **Odpovědnost**

Odpovědnost je spojena s organizací, rozdělením práce a pověřením. Pokud zatížíme zaměstnance odpovědností, dosáhneme toho, že budou o své práci více přemýšlet. Tak můžeme dosáhnout větší produktivity a efektivity, kvality a obecně všeho, čím se může poměřovat míra úspěchu. Odpovědnost působí i na posílení kreativity. Oddělení

možná může mít jen jednoho manažera, ale objevuje se i spousta přidružených úkolů, za které mohou nést odpovědnost jiní. Tím můžeme výrazně posílit motivaci, zvýšit výkon i kreativitu. (Forsyth, 2003, s. 42–43)

### **Postup**

Málokterý zaměstnanec chce zůstat ve stejné pozici navždy. Lidé jsou rádi, když pociťují, že jejich kariéra postupuje kupředu. Potřeba postupu je obvykle zaměstnanci vnímána velice silně, motivačně tedy působí i samotný pocit postupu. Součástí toho může být i přijímání odpovědnosti. Velký význam má i uspořádání a využití hierarchie. Pokud existuje dostatečné množství různých hodnotí a titulů, tak aby lidé mohli postupovat průběžně, pomůže to udržet dobré zaměstnance. Zároveň funguje jako určitá forma uznání. Je důležité zaměstnancům dávat něco, o co mohou usilovat. (Forsyth, 2003, s. 44–45)

### **Růst**

Existují dva druhy osobního vývoje, je rozlišen růst a postup. Postup se odehrává v jedné organizaci, zatímco růst znamená přestup do lepšího zaměstnání. Správní motivátoři umožní lidem odejít. (Forsyth, 2003, s. 45)

## **5.2 Negativní motivační faktory**

Negativní motivační faktory je třeba mít pod kontrolou a snažit se o jejich minimalizaci. (Forsyth, 2003, s. 25)

### **Politika a administrativní postup společnosti**

Zbytečnou administrativu či byrokracii nemá v oblibě nikdo, zvláště pokud ovlivňuje zaměstnance osobně nebo dávají vzniknout nespravedlnosti. Kontrolní systém je nutností, ale veškerá administrativní činnost může být velmi zdoluhavá a ubíjející, proto je důležité, aby zaměstnanci pochopili její nutnost a výhody. Celá situace může být horší, pokud budou mít pocit, že se nikdo nesnaží udržet systém co možná nejjednodušší. Pro udržení motivovanosti zaměstnanců je nutné bojovat za vlastní oblast, i kdyby to mělo znamenat zatížení komunikace s vyšším vedením. (Forsyth, 2003, s. 25–26)

### **Pozitivní využití politiky a administrativy**

Patří sem například formuláře, postupy, dlouhodobě platné instrukce, pravidla, ... Tyto příklady poskytují obraz rozsahu této oblasti a jednak naznačují možnosti postupu. (Forsyth, 2003, s. 26–27)

### **Dohled**

Tento vliv může být dobrý i špatný. Je důležité mít promyšlený postup tak, aby styl řízení odpovídal typu lidí. (Forsyth, 2003, s. 27)

### **Interpersonální vztahy**

Pracovní vztahy a jejich kvalita mohou mít vliv na dosahování podnikových cílů i pracovních a životních cílů pracovníků. Harmonické mezilidské vztahy vytvářejí produktivní klima. To má pozitivní vliv na individuální, kolektivní i celopodnikový výkon. Pokud jsou pracovní a mezilidské vztahy neuspořádané, může se vytvořit prostředí, ve kterém se obtížně předvídá a plánuje. V tomto prostředí není jednoduché plnit cíle, častěji se vyskytují konflikty, stížnosti, nedůvěra a další negativní kontraproduktivní jevy. (Koubek, 2007, s. 216)

Velkou roli hraje týmová spolupráce a z ní vyplývající komunikace. Je důležité sestavit tým lidí, který bude rád spolupracovat a zajistit, aby přesahy kompetencí mezi nimi nepůsobily problémy a nevytvářely napjatou atmosféru. Nelze se vždy odprostit od problémů, naopak občas mohou působit konstruktivně, jen je potřeba udržet je v patřičných mezích. (Forsyth, 2003, s. 28)

### **Pracovní podmínky**

Produktivita a efektivita jsou přímo ovlivněny tím, jak lidé pracují. Na pracovní výkon mají velký vliv pracovní podmínky, ať už se jedná o prostory či vybavení. Například již zmiňované služební vozy mohou mít velký vliv na pracovní podmínky, avšak zde můžeme čelit problému nespokojenosti, protože každý kdo auto má, chce lepší nebo je chce častěji měnit, aby si mohl vybírat mezi různými značkami a modely. Jakákoliv i jen zdánlivá nespravedlnost je zde hned na očích (například kolega má lepší model). Zároveň pokud udělíme auto, kde je to očekávané, nebude to mít nijak zvláštní motivační dopad. Motivačně bude působit tam, kde to nikdo nečeká. Proto je nutné mít jasně stanovená pravidla, se kterými jsou zaměstnanci obeznámeni. (Forsyth, 2003, s. 28–29)

Mezi pracovní podmínky se řadí i pracovní prostředí, které představuje souhrn materiálních podmínek pracovní činnosti (vybavení pracovišť, pracovní zařízení a nástroje, stroje, osobní ochranné pomůcky, materiál, apod.). Nejúčinnější je prevence, a to například investicemi do moderních technologií, bezpečnosti, atp. Patří sem i prostorové a fyzikální podmínky, jako je například teplota či osvětlení, které ovlivňují kvalitu pracovního výkonu, ale i zdravotní stav a spokojenost pracovníků. To samé platí i pro sociálně psychologické podmínky. (Stýblo, 2003, s. 117)

Stýblo (2003, s. 118) tvrdí, že „*práce jako společenská činnost je vesměs významně určována sociálně psychologickými podmínkami. Jde především o mezilidské vztahy na pracovišti, jejich úroveň a vyspělost vytváří sociální prostředí a působí na firemní klima, ovlivňuje pracovní chování a jednání a výkonnost. Odpovídající podmínky pracovního prostředí ve svém souhrnu omezují vznik únavy a zabraňují pracovnímu stresu*“.

### **Osobní život**

Zaměstnání by nemělo lidem zasahovat nesmyslně či nespravedlivě do soukromého života. Je očekáváno, že zaměstnanci budou tvrdě pracovat, ale vše má své hranice, naopak je-li něčeho příliš, produktivita klesá. Je třeba uvědomit si, že zaměstnanci jsou lidské bytosti, které žijí i mimo pracovní prostředí, je tedy nutné sledovat situaci, abychom vytvořili správnou rovnováhu. (Forsyth, 2003, s. 29–30)

### **Bezpečnost**

Bezpečnost může i nemusí působit motivačně, ale pokud se zaměstnanec necítí bezpečně, zcela určitě to bude mít demotivační dopad. Míra bezpečí je také dílem těchto faktorů (Forsyth, 2003, s. 30):

- Organizace má jasný cíl a dobrou úroveň komunikace.
- Jasné popisy práce a vymezení kompetencí.
- Znalost toho, co se očekává, a jakým způsobem je to hodnoceno.
- Práce v týmu, skupině.
- Práce pro dobrého nadřízeného.
- Rozhodné vedení.
- Žádné utajování.
- Pocit bezpečí je pocit inherentně nestálý.

## **Společenský status**

Stejně jako bezpečí, tak i status může představovat do určité míry skrytý aspekt lidské motivace. Jedná se o velmi významný aspekt, protože lidé chtějí, aby si o nich ostatní mysleli, že jsou důležití a dělají něco významného. Je třeba zabývat se, jak jsou lidé rozsazeni, jak je vyjádřena ústa k jejich věku, vyššímu postavení, pracovním výsledkům nebo odslouženým létům, jak jsou oslovovaní atd. Důležitá je tedy komunikace. (Forsyth, 2003, s. 31)

## **Plat/Mzda**

Stávající plat či mzda je málokdy motivačním aspektem, každý by chtěl dostávat více. Pokud je finanční ohodnocení dokonce vnímáno nespravedlivě a nelze o něm otevřeně diskutovat, může to mít velký demotivační dopad. Motivaci tedy nepodpoříme, rozhodně ne z dlouhodobého hlediska, pouze penězi. (Forsyth, 2003, s. 32)

Adair (2004, s. 159) zdůrazňuje, že peníze často ztrácí motivační efekt v okamžiku, kdy již zaměstnanec subjektivně pociťuje jejich dostatek. Peníze však nemusí být vnímány jen jako uspokojování materiálních potřeb, peníze mohou být vnímány i jako prostředek uznání jednak ve vztahu ke svému okolí, ale také jako poděkování zaměstnavatele za odvedenou práci. Výše platu slouží i jako prostředek pro srovnání s ostatními zaměstnanci v podniku nebo jako prostředek uznání. (Adair, 2004, s. 158) Plat a mzdu je třeba brát jako součást celku, která svým dílem přispívá k dosažení konečného stavu. (Forsyth, 2003, s. 32)

## **6. Zásady úspěšného motivování**

Přimět zaměstnance k co nejlepším pracovním výkonům a týmové spolupráci a na úspěch zaměřenému chování je hlavním úkolem a cílem každého nadřízeného. Ochota podávat výkon a věrnost zaměstnanců jsou zásadními předpoklady pro hospodářský úspěch firmy. Výsledky jednotlivých pracovníků jsou rozhodující i pro osobní úspěch vedoucího. Motivovat zaměstnance je velmi důležité, ačkoliv se jedná o nesnadný úkol. Ve snaze motivovat působí vedoucí pracovníci především na psychiku zaměstnanců, pocít vlastní hodnoty, hodnotové představy, potřeby, pocity a mnoho dalších faktorů. Pro správné motivování je třeba vzít v úvahu znalosti a schopnosti daného zaměstnance, jeho postavení mezi spolupracovníky i jeho soukromí, a také aktuální firemní a ekonomickou situaci. (Laufer, 2008, s. 50)

Jak už bylo uvedeno, každého jedince motivuje něco jiného. Každý má jiné potřeby i požadavky. Je tedy důležité projevovat upřímný zájem o zaměstnance a respektovat je. Umění rozpoznat motivy a schopnosti lidí a pomoci jim v tom, aby je dokázali uplatnit ve prospěch organizace i ve svůj vlastní je podstatou dobrého vedení a řízení zaměstnanců. (Tureckiová, 2004, str. 44)

Styl vedení by měl odpovídat zralosti zaměstnanců. Mezi vhodné motivační a řídicí nástroje pro pracovníky s nízkou pracovní morálkou patří například důsledná kontrola, přesné a jasné instrukce ohledně pracovní činnosti, např. jak má pracovník provést úkol, kolik práce a do kdy. Jedná se tedy o autokratický styl. Motivace je založena na autoritě, za splnění úkolu je očekávána odměna, za nesplnění hrozí trest. Na zaměstnance se střední úrovni morálky můžeme použít systém odměňování, zájem a komunikaci. V tomto případě je vhodný demokratický styl vedení. Pokud se jedná o zaměstnance s vysokou úrovní pracovní morálky, lze využít nástrojů jako je důvěra, delegování a zmocňování a zájem o názor od ostatních pracovníků a dát jim šanci vyniknout. Tedy styl laissez-faire. (Bělohávek, 1996, s. 205–206)

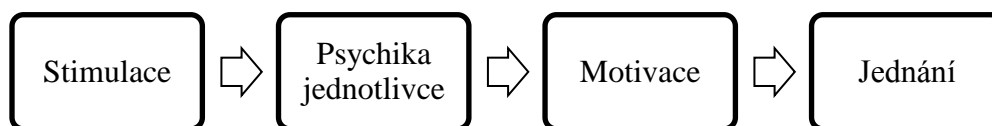
Důležitým faktorem je i délka pracovního poměru. Noví, nezkušení zaměstnanci ocení radu i pomoc od nadřízených. Zatímco dlouholetí pracovníci potřebují prostor pro samostatné rozhodování. (Bělohávek, 1996, s. 206)

Manažerovi k motivaci pracovníku však nestačí pouhá znalost metod a nástrojů, je třeba být motivovaný sám. Musí mít schopnost komunikace a empatie. Je třeba, aby uměl podřízené ocenit za výkon, a musí být schopný nastavit realistické cíle. „*Dobře motivovaní lidé mají jasné definované cíle, podnikají kroky, od nichž očekávají, že povedou k dosažení těchto cílů. Efektivně pracují, protože mají silně vyvinutý pocit povinnosti – jsou si vědomi toho, že jejich úsilí slouží jak k uspokojení potřeb organizace, tak jejich vlastním zájmům.*“ (Armstrong, 2009, str. 109)

## **7. Stimulace zaměstnanců**

Pojem stimulace lze vysvětlit jako soubor všech vnější podnětů, které na člověka působí. Rozdílem mezi motivem a stimulem je právě to, že u stimulu se jedná vždy o vnější působení na psychiku jedince.





Obrázek 7, Struktura osobnosti  
(dle Bedrnová, Nový, 2002, s. 52)

Z obrázku vyplývá, že vhodnou stimulací je možné ovlivnit motivaci a tím jednání i chování člověka. Způsob jednání je individuální, stejný stimul může vyvolat různé reakce. Člověk vstupuje do práce se svými hodnotami, zájmy, zkušenostmi atd. Čím lépe poznáme tuto motivační strukturu člověka, tím snadněji ho můžeme ovlivnit pomocí vhodných stimulačních podnětů. Stimulem může být v zásadě vše, co je pro člověka významné. (Provazník, Komárková, 2004, s. 165) Stimul má mnoho významů, můžeme ho chápat jako vnější podnět, pobídka, popud či incentiva. (Bedrnová, Nový, 2012, s. 259)

Adair (2004, s. 124) přišel s výčtem, podle něj lze poznat motivovaného člověka. Patří sem energie, oddanost, vytrvalost, dovednosti, cílevědomost, potěšení z práce a vůle přijímat odpovědnost. Pokud tyto projevy u pracovníka nelze vypořádat, je vhodné jej začít stimulovat tak, aby jeho chování, bylo v souladu s cíli podniku a vedlo k požadovanému pracovnímu výkonu. Pokud však chceme pracovníka správně stimulovat, je potřeba, abychom znali jeho motivační profil, pouze tak může stimulace fungovat. Při výběru stimulačních prostředků je vhodné zohlednit oblast (výkon, kreativita, kvalifikace, týmová spolupráce, odpovědnost, atp.). (Bedrnová, Nový, 2002, s. 407)

### **Stimulační prostředky**

Bedrnová a Nový (2012, s. 260) uvádí výčet těchto stimulačních prostředků:

- hmotná odměna
- obsah práce
- neformální hodnocení práce a pracovníka
- atmosféra pracovní skupiny
- pracovní podmínky a pracovní režim

## 8. Motivační program

Motivační program lze pojmut jako cíleně vytvořený a využívaný soubor odměn a výhod, tedy stimulačních prostředků, které svým působením na pracovníky organizace podporují jejich pracovní výkon a spokojenost. Jde o soubor pravidel a postupů, jak uplatňovat stimulační prostředky, tak aby bylo dosaženo cílů organizace. Dle Kociánové (2007, s. 15) působí vždy v souladu s personální strategií organizace, její personální a sociální politikou a prostupuje celým systémem řízení lidí.

Dle Růžičky (1992, s. 161–163) lze motivační program popsat jako soubor skutečností, které cílevědomě a komplexně stimulují pracovníky organizace v souladu s výrobními úkoly a jejím společenským posláním. Motivační program je podle něj výčtem práv a povinností pracovníků organizace se zdůrazněním jejich vazby na plnění pracovních úkolů.

Hlavní funkcí motivačního programu, je „*vytvářet na úrovni podniku takové podmínky, které budou podporovat optimální pracovní motivaci všech pracovníků podniku*“. (Provazník, Komárková, 2004, s. 123) Nejde zde však jen o motivaci samu, ale také zajištění základního cíle, jímž je efektivní fungování celé organizace. (Bedrnová, Nový 2007, s. 413)

Aby byl motivační program smysluplný a účinný je dle Růžičky (1992, s. 157–159) nutné formulovat jej na základě zpracovaného a pravidelně aktualizovaného „*souboru sociálně ekonomických informací*“ o zaměstnancích organizace a znalosti charakteristických znaků pracovního kolektivu.

Znaky pracovního kolektivu jsou děleny na proměnlivé a málo proměnlivé. (Růžička, 1992, s. 159–161)

### Mezi proměnlivé se řadí:

- věková struktura pracovníků
- stabilita jednotlivých pracovních skupin, týmů a provozů
- sociální klima na pracovištích i v celé organizaci
- styl řízení
- neformální uspořádání pracovního kolektivu a jeho společenské aktivity
- technická tvořivost pracovníků a jejich účast na řízení v rámci organizace
- převažující přístupy k inovacím a změnám v kolektivu
- zájmy a způsoby využití volného času pracovníků

### Mezi málo proměnlivé znaky řadí:

- profesní a kvalifikační struktura pracovníků
- převažující náročnost a obsah práce (stereotypní či rozmanitá, duševní nebo fyzická atp.)
- poměr mužů a žen
- převažující vazby mezi spolupracovníky (vzájemná závislost, individuální práce, přechodné pracovní skupiny a týmy atp.)
- pracovní režim
- charakteristika informačních procesů v rámci celé organizace (způsob přidělování práce, kontrola průběhu práce a jejích výsledků, apod.)
- uspořádání pracovního prostředí, pracovní podmínky a vybavenost pracoviště
- organizační uspořádání kolektivu a na něj vázaného systému profesionálních pozic a rolí
- hmotné a nehmotné odměňování kvalitních pracovních výsledků a zároveň postihování nekvalitních pracovních výsledků

Pro tvorbu funkčního a efektivního motivačního programu považují Provazník a Komárková (2004, s. 124) za důležité také shromažďování a analýzu tzv. měkkých dat. Mezi měkká data se řadí například informace o pracovní spokojenosti či nespokojenosti pracovníků, o preferenci jejich hodnot, o jejich vztahu k práci a ostatním pracovníkům, o jejich hodnocení organizačních plánů a cílů, personálním řízení, sociální politice a péči atp. Motivační systém podniku by měl vycházet z konkrétní situace a potřeb daného podniku v určitém čase. Neexistuje jednotný model pro tvorbu motivačního programu, který by vyhovoval všem organizacím. Pomocí měkkých dat lze získat relevantní informace, ty pomáhají sestavit motivační program vyhovující dané společnosti. Zároveň je třeba brát v potaz i strukturu organizace, hodnoty, zájmy, ideály apod. Tvorba motivačního programu je náročná a dlouhodobá záležitost.

Dle Provazníka a Komárkové je tvorba motivačního programu rozdělena do 8 kroků (2004, s. 124–125):

- 1) Analýza motivačního profilu pracovníků organizace, definování skutečností ovlivňujících jejich spokojenost, případně nespokojenost v organizaci.
- 2) Ustanovení krátkodobých i dlouhodobých cílů motivačního programu.
- 3) Zhodnocení stávající výkonnosti pracovníků v konkrétní oblasti a následné stanovení její cílové úrovně.

- 4) Vymezení stimulačních prostředků v souvislosti s předpokládaným zaměřením motivačního programu.
- 5) Volba konkrétních stimulačních forem a postupů pracovního jednání. Definování postupu a pravidel v jejich uplatňování.
- 6) Vlastní sestavení motivačního programu jako podnikového dokumentu.
- 7) Seznámení pracovníků s přijatým motivačním programem.
- 8) Kontrola výsledků uplatňování motivačního programu a případné dodatečné úpravy.

Motivační profil pracovníků se obvykle příliš nemění, ale jejich hodnoty, potřeby, preference apod. se mohou vlivem okolí měnit. Pro funkčnost motivačního programu je nutné dělat analýzu opakovaně a dle ní případně aktualizovat motivační program.

Dle Armstronga (2007, s. 232) by měl být motivační program jednoduchý a přehledný. V motivačním programu je vhodné využívat peněžní a i nepeněžní odměny, zároveň by měl zahrnovat poznatky teorie cíle, expektance a spravedlnosti. Dalším důležitým faktorem, který uvádí, je firemní kultura, která má v ideálním případě příznivě působit na motivaci. Dále zmiňuje vliv vedení lidí v organizaci. Vhodně zvolený styl vedení může pracovníky významně stimulovat k dosahování žádoucích výsledků. (Armstrong 2007, s. 232)

Dle Tureckiové (2004, s. 70–71) by měl motivační program vést především k:

- přijetí cílů organizace jednotlivci i týmy a posílení angažovanosti pracovníků
- dosažení žádoucích změn v pracovním jednání a tím dosažení vysokých pracovních výsledků
- podpoře pracovní spokojenosti a vnitřní motivace pracovníků

Správně vytvořený i zrealizovaný motivační program dopomáhá k vyšší hospodářské prosperitě podniku a zároveň podporuje pracovní motivaci a výkonnost zaměstnanců. To vede k jejich celkové pracovní spokojenosti. (Tureckiová, 2004, s. 71)

Jednou z oblíbených možností je tzv. *cafeteria systém*, tedy systém „*osobních účtů*“ nebo „*systém virtuálních internetových účtů*“. Tyto systémy fungují na podobném principu, zaměstnancům je přidělen určitý počet jednotek, bodů. Jednotlivé výhody nabízené společností jsou naceněny. Zaměstnanci si poté mohou za přidělené body vybrat ty výhody, které je ze stanovené nabídky opravdu zajímají. Suma bodů může být stanovena stejně i rozdílně pro různé zaměstnance. Zaměstnanec se nemusí rozhodovat předem,

kterých výhod využije. Je omezen pouze danou sumou bodů, které má na svém účtu k dispozici. Tyto systémy jsou v současnosti považovány za spravedlivé a finančně efektivní. (d'Ambrosová, 2009, s. 158) Udržování rovnováhy mezi pracovním a osobním životem zvyšuje motivaci a spokojenost zaměstnanců. Zároveň zvyšuje i jejich výkonnost, snižuje pracovní neschopnost a zlepšuje jejich přístup k zákazníkům. Odpočatí, spokojení a správně motivovaní pracovníci dosahují lepších výsledků. (Macháček, 2010, s. 2)

# EMPIRICKÁ ČÁST

---

## Metodologie

Cílem šetření je zjistit, zda motivační programy skutečně fungují jako motivační prostředek a zda jsou jednotlivé oblasti vnímány jako motivační či je berou zaměstnanci jako samozřejmost. Dále se šetření bude zabývat atraktivitou nabízených motivátorů. Tato část bude rozdělena do dvou částí.

První částí je kvantitativní šetření formou dotazníku (příloha 1). Dotazník je „*písemný způsob dotazování*“ (Reichel, 2009, s. 184) a řadí se mezi kvantitativní metody sběru informací. Dotazník obsahuje úvodní text, samotné otázky a poděkování. Otázky mají různou podobu. Dotazník obsahuje otázky uzavřené i otevřené. U uzavřených otázek jsou využívány buď předepsané slovní odpovědi, nebo odpovědi s vyjádřením zájmu/nezájmu s číslem na škále.

Druhou částí je srovnání nabízených motivačních programů, které vybrané firmy nabízejí na základě dotazníků a poskytnutých informací o motivačních programech. Srovnání „*umožňuje stanovit shody a rozdíly jevů či objektů*“. (Široký, 2009, s. 32)

Před samotným začátkem zpracování jsou stanoveny tyto následující výzkumné otázky, které díky šetření na konci práce budou potvrzeny, nebo vyvráceny:

- Zaměstnanci jsou dostatečně motivováni vedením
- Zaměstnanci jsou spokojeni s pestrostí motivačního programu, které společnost nabízí
- Zaměstnanci budou brát některé motivátory jako samozřejmost

## 1. Představení společnosti X

Zástupci společnosti X nechtěli uvádět název společnosti v této práci, proto bude jako název společnosti používán název Společnost X. Veškeré informace o společnosti a motivačním programu vychází z interních dokumentů Společnosti X.

Společnosti X je jednou z největších a nejvýznamnějších bankovních institucí, Nabízí široké spektrum bankovních služeb pro soukromé i podnikatele. V současné době má Společnost X více než 120 poboček a klientských center a zaměstnává téměř 3000 osob. Zároveň poskytuje služby specializovaných hypotečních center, osobních a

firemních poradců, a to v zemích střední a východní Evropy. Spolupracuje s dalšími 28 českými či mezinárodními subjekty, a to především v oblasti výzkumu trhu a poradenství, poskytování společných produktů a doplňkových pojistných produktů.

Společnost X je rozdělena do několika skupin, které poskytují leasingové služby, stavební spoření, penzijní služby a dále funguje i jako investiční a pojišťovací společnost.

Společnost X je akciovou společností. Tato společnost je zaměřena hlavně na prémiové klienty, tedy klienty, kteří mají vyšší příjmy a mají velký zájem o správu svých financí.

## **2. Motivační program společnosti X**

Informace o motivačním programu vychází z interních dokumentů společnosti X.

- Mzdové benefity nad rámec ustanovení zákoníku práce
- Stravování
- Cafeterie
- Penzijní připojištění
- Kapitálové životní pojištění
- Odměny k významným pracovním výročí
- Firemní mateřská školka
- Finanční příspěvek na školku
- Zdravotní péče
- Krátkodobá pracovní neschopnost
- Pracovní volno
- Pojištění nemocenských dávek
- Zvýhodněné bankovní produkty
- Slevy na produkty třetích stran

### **Mzdové benefity nad rámec ustanovení zákoníku práce**

Banka poskytuje zaměstnancům příplatky ve vyšších částkách, než je stanoveno zákoníkem práce. Za práci přesčas náleží zaměstnanci dosažená základní hodinová mzda plus příplatek ve výši: pondělí až pátek 25 % z průměrného výdělku soboty, neděle 50 % z průměrného výdělku, státní svátky 50% příplatek z průměrného výdělku. Za pracovní pohotovost přísluší zaměstnanci odměna ve výši 10 % průměrného výdělku. Za práci v

noci přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek ve výši 10 % průměrného výdělku, nejméně však 25 Kč za každou odpracovanou hodinu.

### **Stravování**

Společnost X poskytuje stravování svým zaměstnancům v souladu se zákoníkem práce, zákonem o daních z příjmů a zákonem o cestovních náhradách v platném znění. Stravování se poskytuje formou stravovacích kupónů v hodnotě 85 Kč/den, na kterou ze zákona přispívá 55 % a zaměstnanec odpracoval minimálně 6 hodin, dle stanovených pravidel.

### **Cafeterie**

Systém cafeterie umožňuje nakupovat různé služby pro využití volného času zaměstnanců, v síti smluvních provozoven. Funguje prostřednictvím webové aplikace dodávané poskytovatelem služeb vybraným v řádném výběrovém řízení. Patří sem například vstupenky do kulturních a sportovních zařízení, zaplacení části dovolené u cestovních kanceláří, jazykové kurzy nebo třeba léky v lékárnách. Částku 4 000 Kč na rok, kterou nelze převést do dalšího kalendářního roku, mají všichni zaměstnanci s pracovním poměrem na dobu neurčitou nebo na dobu určitou nejméně 1 rok. Neplatí však pro zaměstnance na manažerských pozicích.

### **Penzijní připojištění**

Společnost X nabízí svým zaměstnancům příspěvky na penzijní připojištění. Tato forma má příznivé daňové dopady pro zaměstnance i zaměstnavatele. Zároveň je poskytována dle smluvených kritérií.

### **Kapitálové životní připojištění**

Dále jsou zaměstnancům nabízeny příspěvky na životní pojištění. Tato forma má příznivé daňové dopady pro zaměstnance i zaměstnavatele, opět je poskytována pouze při splnění příslušných kritérií.

### **Odměny k významným životním a pracovním výročím**

Společnost X poskytuje svým zaměstnancům u příležitosti jejich významných životních a pracovních výročí odměny jako výraz jejich ocenění a poděkování za práci pro X. Patří sem například dovršení věku 50 let, 10 let působení ve firmě, apod.



### **Firemní školka**

Společnost X poskytuje svým zaměstnancům firemní školku, která není zřízena ministerstvem školství. Nemá tedy ohlašovací povinnost a maminkám zůstává plný rodičovský příspěvek. Školka je určena pro děti ve věku od 18 měsíců do nástupu na základní školu, max. 7 let. V provozu je 12 měsíců v roce, v pracovní dny od 7 do 18 hod. Rodiče hradí provozovateli školky částku ve výši 2 600 Kč za dítě za měsíc bez ohledu na počet dnů strávených ve školce a stravné dle skutečné docházky ve výši 53 Kč za den. Veškeré další náklady spojené s provozem školky hradí zaměstnavatel.

### **Finanční příspěvek na školku**

Finanční příspěvek na školku je určen výhradně zaměstnankyním a zaměstnancům, kteří byli na mateřské nebo rodičovské dovolené, a to na každé dítě umístěné v mateřské školce ve věku od 18 měsíců do nástupu na ZŠ, max. 7 let. Příspěvek je poskytován ve výši 400 Kč za měsíc, tedy v celkové výši 4 800 Kč za rok, a to výhradně prostřednictvím caterie přímo dané mateřské školce.

### **Zdravotní péče**

Společnost X každoročně umožňuje všem svým zaměstnancům nad rámec povinné preventivní lékařské péče bezplatné očkování proti chřipce. Top manažerům nabízí možnost využít zdarma nadstandardní zdravotní péči u poskytovatele firemní zdravotní péče vybraného v řádném výběrovém řízení. Ostatní zaměstnanci mohou využít nadstandardní zdravotní péči na klinice poskytovatele firemní zdravotní péče pro sebe a své rodinné příslušníky na vlastní náklady, avšak za zvýhodněné ceny.

### **Krátkodobá pracovní neschopnost (X-den)**

X poskytuje zaměstnancům ročně 4 dny placeného volna, které jsou určeny výhradně pro případ začínající nemoci, náhlé nevolnosti apod. Zaměstnanci mohou čerpat X-dny výhradně se souhlasem nadřízeného manažera. Za tyto dny volna náleží zaměstnanci mzda ve výši 50 % základní mzdy.

### **Pracovní volno**

X poskytuje svým zaměstnancům 1 den placeného volna v těchto případech: účast otce při porodu dítěte, zajištění návratu rodičky z porodnice, doprovod dítěte první den do 1. třídy ZŠ, účast zaměstnance na vlastní promoci. Dále je poskytován 1 den placeného

volna za kalendářní čtvrtletí v těchto případech: těhotným ženám do nástupu na mateřskou dovolenou či osamělému rodiči pečujícímu alespoň o jedno dítě do věku 15 let. Z pracovněprávního hlediska jsou tyto dny považovány za výkon práce.

### **Pojištění nemocenských dávek**

Společnost X uzavřela pro své zaměstnance na rámcovou smlouvu o pojištění denních dávek při pracovní neschopnosti a nemocničních denních dávek. Denní dávka při pracovní neschopnosti trvající déle jak 21 dnů činí dle pozice zaměstnance 1 000 Kč/750 Kč. Denní dávka při pobytu v nemocnici činí při pobytu delším než 3 dny od prvního dne pobytu 500 Kč/250 Kč dle pozice zaměstnance.

### **Zvýhodněné bankovní produkty**

Dle aktuální nabídky.

### **Slevy na produkty třetích stran**

Některé společnosti ze skupiny společnosti X a další společnosti poskytují na základě dohod slevy na své produkty zaměstnancům X. Dle nabídky.

## **3. Představení společnosti Y**

Zástupci společnosti Y nechtěli uvádět název společnosti v této práci, v této práci je tedy použit pseudonym – Společnost Y. Veškeré informace o motivačním programu vychází z interních dokumentů Společnosti Y.

Společnost Y patří mezi největší technologické společnosti na světě, které zjednodušují používání technologií pro spotřebitele i podniky s portfoliem zahrnujícím tiskárny, osobní počítače, software, služby i infrastruktury IT. Jejich posláním je vyvíjet technologie a služby zvyšující podnikovou hodnotu, přinášející společenské výhody a zlepšující život zákazníka. Specializuje na rozvoj a výrobu výpočetního, paměťového a síťového hardwaru, softwaru a dalších služeb.

Společnost má zákazníky na 6 světadílech a zaměstnává okolo 320 000 zaměstnanců.

## **4. Motivační program společnosti Y**

Informace o motivačním programu vychází z interních dokumentů společnosti Y.

- Týden dovolené navíc
- Příspěvek na stravné
- Preferenční nákupy akcií společnosti
- Preferenční nákupy produktů společnosti
- Systém dalšího vzdělávání
- Příspěvky na penzijní připojištění
- Příspěvky na kapitálové pojištění
- Home office
- Beneflex program

### **Týden dovolené navíc**

5 týdnů dovolené. Všichni zaměstnanci pracující na hlavní pracovní poměr mají nárok na čerpání 25 dnů dovolené za jeden kalendářní rok.

### **Příspěvek na stravné**

Každý zaměstnanec společnosti, má nárok na stravenku v hodnotě 80 Kč, na kterou společnost přispívá ze zákona 55 %, a která je podmíněna minimálně 3 odpracovanými hodinami na místě svého pracoviště. Dále se příspěvek uplatňuje, pokud byl zaměstnanec vyslán na služební cestu.

### **Preferenční nákupy akcií společnosti**

Akcie jsou zaměstnancům nabízeny za zvýhodněné ceny a jim zároveň nabízeny přednostně.

### **Preferenční nákupy produktů společnosti**

Produkty společnosti jsou zaměstnancům nabízeny za zvýhodněné ceny.

### **Příspěvek na penzijní připojištění**

Každý zaměstnanec pracující u společnosti v pracovním poměru má nárok na příspěvek na penzijní připojištění, o který je v případě zájmu nutno zažádat. Společnost nabízí maximální zákonné limity, které lze zaměstnanci poskytnout.

### **Příspěvek na kapitálové pojištění**

Každý zaměstnanec pracující u společnosti v pracovním poměru má nárok na příspěvek na kapitálové pojištění, o který je v případě zájmu nutno zažádat.

### **Systém dalšího vzdělávání**

Společnost Y poskytuje speciální programy pro nové zaměstnance pro zlepšení jejich integrity. Dále nabízí mnoho kurzů v rámci společnosti pro různé oblasti.

### **Home office**

Společnost Y nabízí svým zaměstnancům práci z domova.

### **Beneflex program**

V tomto programu si zaměstnanci volí benefity dle svých preferencí. Každý zaměstnanec má svůj vlastní účet se svým vlastním rozpočtem. 1 bod = 1 Kč. Zaměstnanci na nemanážerských pozicích mají k dispozici rozpočet 12 000 Kč/rok a manažeři 22 800 Kč/rok. Rozpočet je vždy stanoven na jeden rok, částku nelze převádět do dalšího období.

Z programu lze čerpat výhody na sportovní aktivity, kulturu, cestování, zdraví a vzdělávání, jehož součástí je i možnost příspěvku na mateřskou školu. Tyto výhody lze čerpat pouze u třetích stran, se kterými má společnost smlouvu, za sjednaných podmínek.

# Vyhodnocení dotazníku

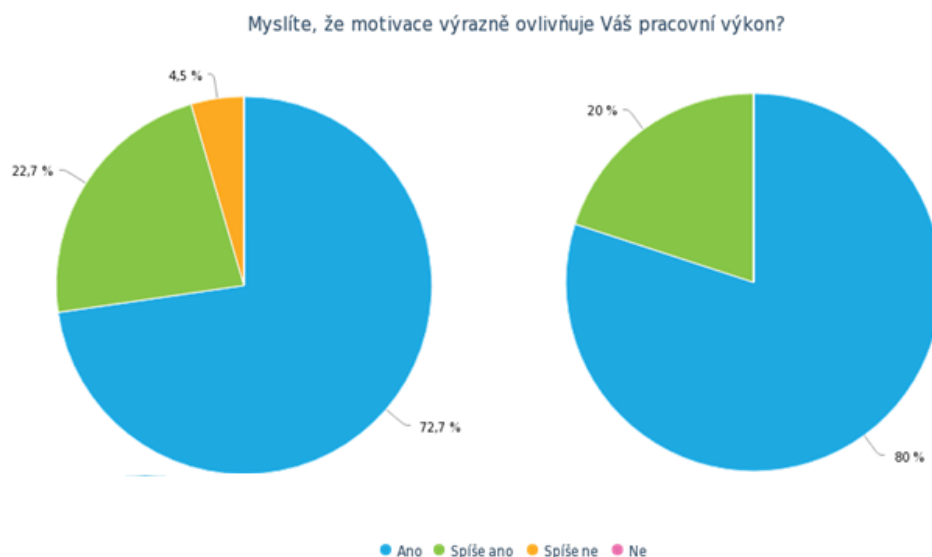
Dotazník je zaměřen na motivaci a motivační programy. Dotazníky byly zaslány do dvou poboček mezinárodních společností. Cílem dotazníkového šetření je získat data od nereprezentativního vzorku zaměstnanců firem, která budou sloužit jako podklad pro empirickou část bakalářské práce. Vzhledem k velikosti společností, šetření probíhala vždy v jedné pobočce. Ze společnosti X vyplnilo dotazník 34 respondentů. Ze společnosti Y se zúčastnilo dotazníkového šetření 31 respondentů. Celkový počet zkoumaných osob činí 65.

Dotazník je anonymní, je rozdělen na tři části a obsahuje 18 otázek. První část obsahuje otázky týkající se pracovní motivace. V další části dotazníku je průzkum zaměřen na oblast motivačního programu, který je ve společnosti zaměstnancům nabízen. Ve třetí části dotazníku se otázky týkají identifikačních údajů.

## Pracovní motivace

### Otázka č. 1: Myslíte, že motivace výrazně ovlivňuje Váš pracovní výkon?

Téměř všichni (97,3 %) zaměstnanci uvádí, že motivace výrazně ovlivňuje jejich pracovní výkon.



Graf 1, Motivace a výkon 1

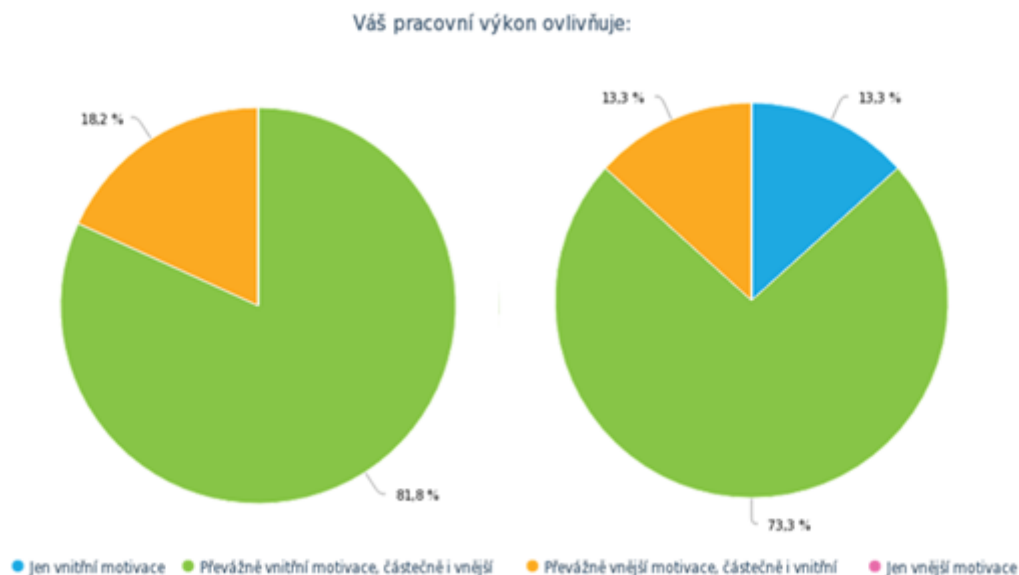
(vlastní zpracování)

Graf 2, Motivace a výkon 2

(vlastní zpracování)

## Otázka č. 2: Váš pracovní výkon ovlivňuje:

Zaměstnance z největší části ovlivňuje motivace vnitřní, tedy vycházející z pracovníků samotných, z jejich zájmů a uspokojení vlastních potřeb. Z menší části, ale přesto významně ovlivňuje výkon i motivace vnější, vycházející z působení okolí.



Graf 3, Motivace a výkon 1

(vlastní zpracování)

Graf 4, Motivace a výkon 2

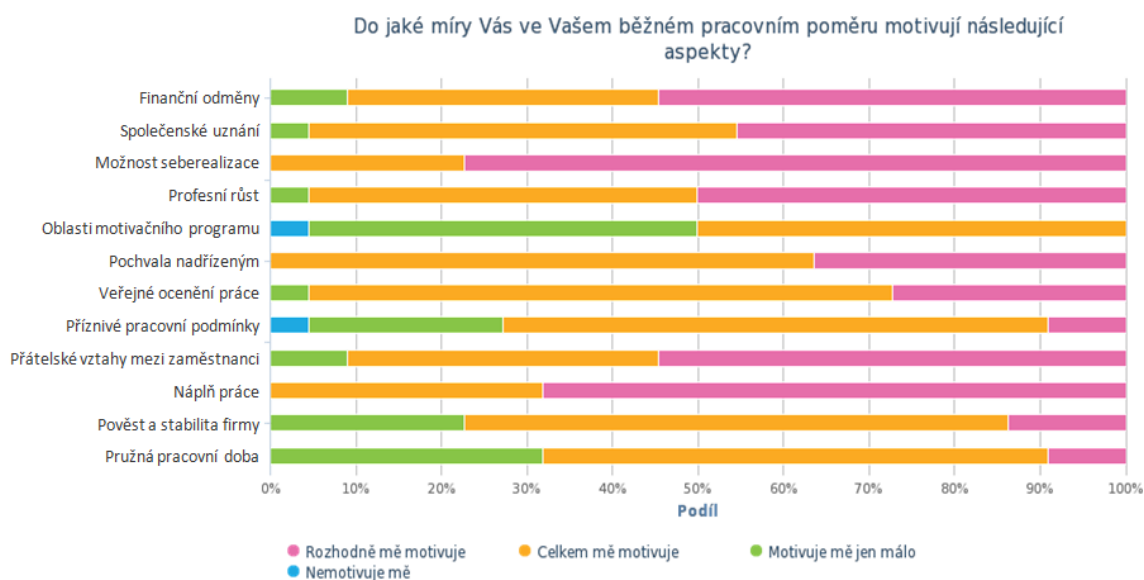
(vlastní zpracování)

**Otázka č. 3: Do jaké míry Vás ve Vašem běžném pracovním poměru motivují následující aspekty? Ohodnoťte každý aspekt z hlediska jeho důležitosti od 1 do 4, kde 1 znamená nejmenší motivaci a 4 motivaci nejvyšší.**

Nejdůležitějším aspektem motivace je možnost seberealizace, kterou uvádí jako motivační 100,0 % dotázaných zaměstnanců. Mezi další důležité aspekty se řadí náplň práce a profesní růst. Dále se aspekty liší, ve společnosti X je silným motivátorem finanční odměna, pochvala nadřízeným, společenské uznání a veřejné ocenění. Ve společnosti Y zaměstnanci oceňují pružnou pracovní dobu, přátelské vztahy se zaměstnanci a příznivé pracovní podmínky.

Za nejméně důležité považují zaměstnanci společnosti X i společnosti Y oblasti motivačního programu, nejčastěji z důvodu nedostatečné atraktivity nabídky.

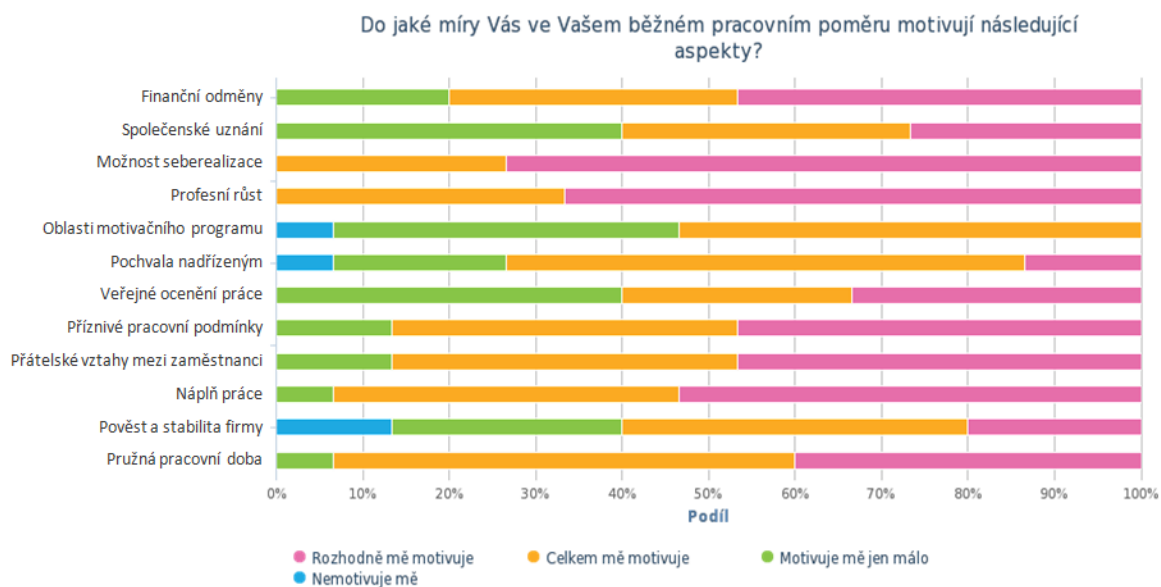
## Společnost X



Graf 5, Aspekty motivace 1

(vlastní zpracování)

## Společnost Y



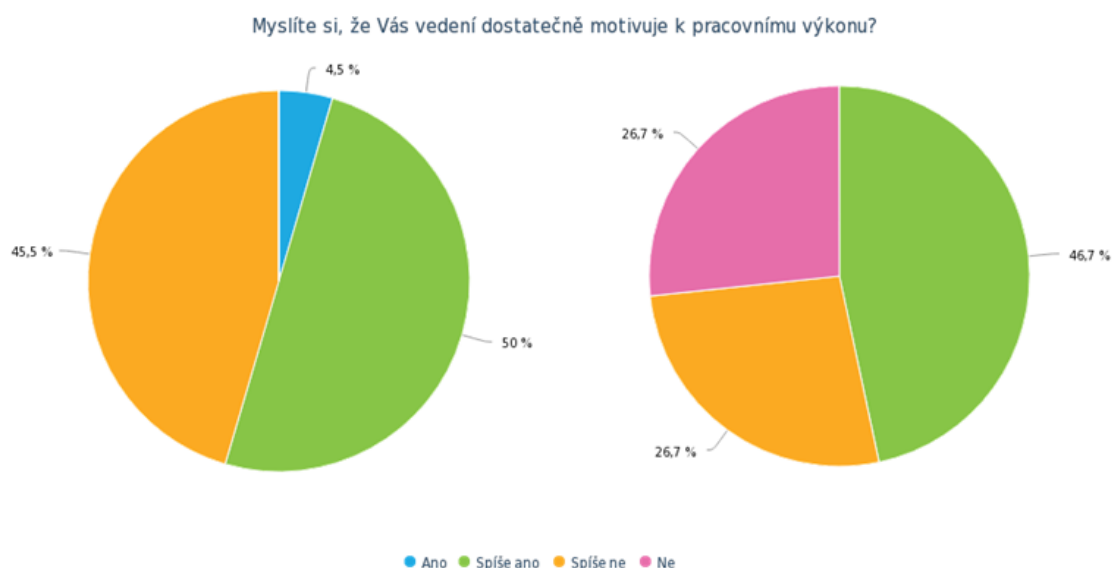
Graf 6, Aspekty motivace 2

(vlastní zpracování)

#### Otázka č. 4: Myslíte si, že Vás vedení dostatečně motivuje k pracovnímu výkonu?

50,0 % pracovníků ze společnosti X odpovídá s výhradami, že vedení dostatečně motivuje k pracovnímu výkonu. Relativně srovnatelné množství 45,5 % respondentů si dle odpovědi nemyslí, že jsou dostatečně motivováni. Pouze podle 4,5 % dotazovaných je motivace vedením dostatečná.

53,4 % zaměstnanců společnosti Y uvádí, že motivace ze strany vedení spíše nebo vůbec není dostatečná. Dalších 46,7 % respondentů tvrdí, že motivace ze strany vedení je spíše dostatečná.



Graf 7, Motivace vedením 1

(vlastní zpracování)

Graf 8, Motivace vedením 2

(vlastní zpracování)

### Motivační program

#### Otázka č. 1: Jste o nabídce motivačního programu ze strany vedení dostatečně informován/a?

##### Společnost X

Většina respondentů (45,5 % a 31,8 %) si myslí, že informace o motivačním programu jsou poskytovány v dostatečné míře.

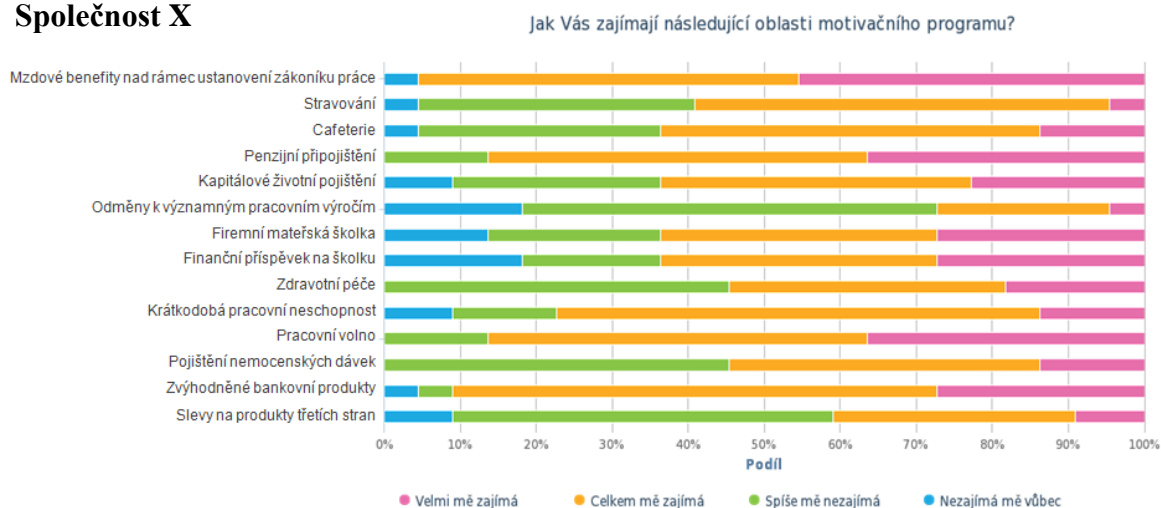
##### Společnost Y

80 % zaměstnanců společnosti Y uvedlo, že informování ze strany vedení o motivačním programu je dostačující.



**Otázka č. 2: Jak Vás zajímají následující oblasti motivačního programu? Pro každou oblast uveďte na čtyřbodové škále, zda Vás tato oblast zajímá (4) až nezajímá (1).**

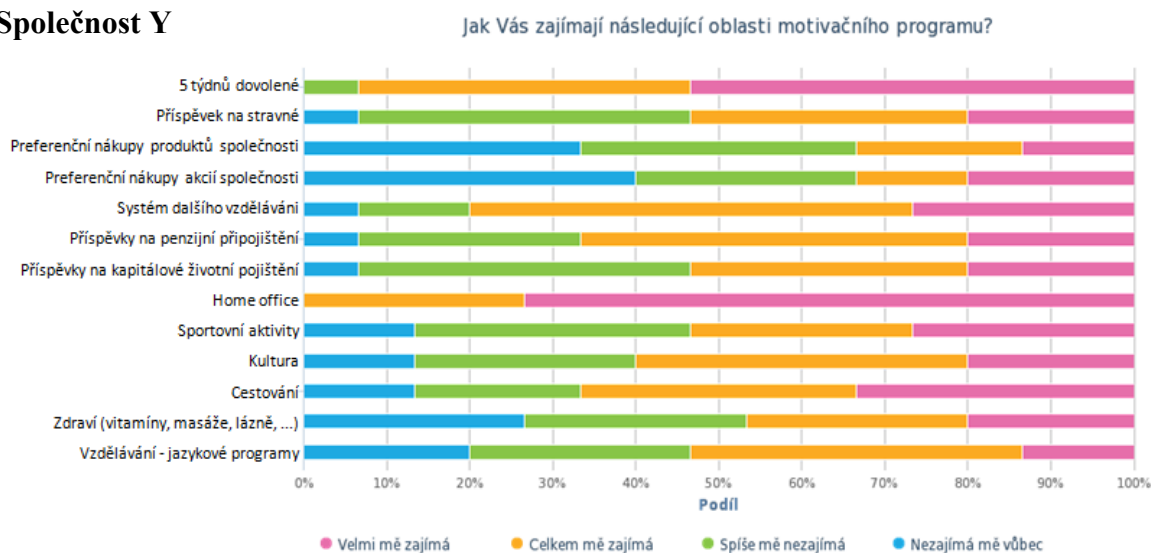
### Společnost X



Graf 9, Oblasti motivačního programu 1  
(vlastní zpracování)

Nejvíce pracovníky zajímají zvýhodněné bankovní produkty (90,9%), mzdové benefity nad rámec ustanovení zákoníku práce (90 %), dále penzijní připojištění (86,4 %), pracovní volno (86,4 %) a krátkodobá pracovní neschopnost (77,2 %). Nejméně pracovníci oceňují odměny k významným pracovním výročím (72,7 %) a slevy na produkty třetích stran (59,1 %).

### Společnost Y



Graf 10, Oblasti motivačního programu 2  
(vlastní zpracování)

Home office je zaměstnanci uveden jako nejzajímavější oblast motivačního programu, následuje 5 týdnů dovolené a také systém dalšího vzdělání.

Mezi nejméně zajímavé oblasti zaměstnanci zařazují preferenční nákupy produktů a akcí společnosti.

Následující otázky jsou nepovinné a otevřené, na které zodpovědělo 68,2 % respondentů ze společnosti X. A 86,6 % ze společnosti Y.

**Otázka č. 3: Je pro Vás některá z výše uvedených oblastí motivačního programu samozřejmostí?**

#### **Společnost X**

Mezi odpověďmi se opakovaně objevují zvýhodněné bankovní produkty a dále pracovní volno či krátkodobá pracovní neschopnost a také stravování. Méně často se objevuje penzijní připojištění či pojištění.

#### **Společnost Y**

Zaměstnanci společnosti vnímají jako samozřejmost příspěvek na stravné, systém vzdělávání a home office. Nevnímají je tedy jako nadstandard práce, zvláště v případě nemoci či jiného důvodu pro nemožnost dostavení se do práce. Mezi méně častými odpověďmi se objevuje penzijní připojištění, preferenční nákupy produktu a akcí i 5 týdnů dovolené.

Dle odpovědí si někteří zaměstnanci však uvědomují, že jde o nadstandard, který dělá zaměstnavatele atraktivním a zároveň poukazuje na kondici a prestiž společnosti. Z toho lze také vyvodit zájem o své zaměstnance.

**Otázka č. 4 + č. 5: Kterou část programu nevyužíváte? A proč ji nevyužíváte? Proč Vás nezajímá?**

#### **Společnost X**

Jak vyšlo z otázky č. 1, nejméně pracovníky zajímají odměny k významným pracovním výročním (72,7 %) a slevy na produkty třetích stran (59,1 %), právě proto, že tyto slevy obvykle nejsou tak výhodné či atraktivní. V konkrétních případech se mezi oblastmi, které pracovníci nevyužívají, objevuje firemní školka a příspěvky na školku.

Někteří zaměstnanci, protože nemají děti a někteří proto, že mají již odrostlé děti, ale v minulosti této oblasti motivačního programu využívali.

### **Společnost Y**

Zaměstnanci společnosti nemají příliš velký zájem o produkty společnosti (68,8 %), protože ceny jsou srovnatelné s internetovými obchody, dokonce i vyšší. Dalším důvodem byla přílišná centralizace do hlavního města a nedostatek sportovních či kulturních možností v jejich městě a také nedostatek času.

**Otázka č. 6: Existuje něco, co byste jako součást motivačního programu ocenili, ale není to nabízeno?**

### **Společnost X**

Nejčastěji je zmiňována touha po variabilnějším systému, ve kterém by existovala volnost ve výběru, například možnost čerpat výhody na úkor jiné výhody či převod výhod do dalšího období. Dále by zaměstnanci ocenili nárokový home office.

Dále se mezi aspekty, které by zaměstnanci ocenili, řadí větší míra respektu, stabilnější prostředí, lepší komunikace i přístup k zaměstnancům. Dále se objevuje i touha po celofiremních akcích pro rodiny s dětmi či po příspěvcích na dopravu.

### **Společnost Y**

Mezi nejčastějšími přáními se objevovala možnost práce v zahraničí. Někteří zaměstnanci by ocenili přímou finanční motivaci za dosažené výsledky, možnost kariérního postupu na základě schopností a dále již zmíněné, více sportovních a kulturních aktivit v místě pobočky.

**Otázka č. 7: Vnímáte motivační program jako dostatečně pestrý?**

### **Společnost X**

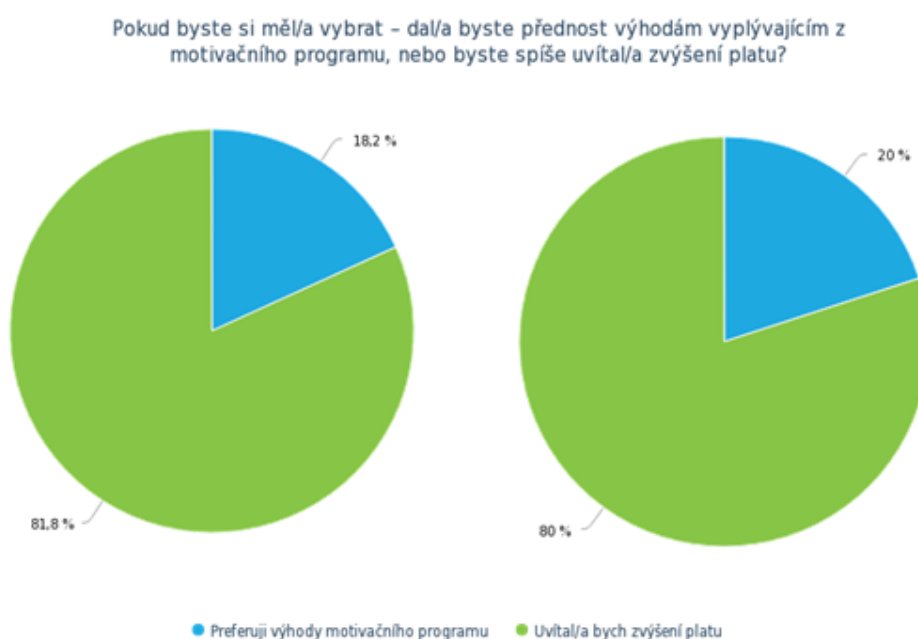
Zaměstnanci vnímají motivační program společnosti X jako dostatečně pestrý (86,4 %), pouze 13,6 % respondentů si myslí, že by se měl motivační program změnit a obohatit o další oblasti.

## Společnost Y

Zaměstnanci z 81,3 % vnímají motivační program jako dostatečně pestrý, ale uvítali by možnost výhod i v jiných městech, nejen v hlavním městě. 18,7 % respondentů nevnímá motivační program jako dostatečně pestrý.

### Otázka č. 8: Pokud byste si měl/a vybrat – dal/a byste přednost výhodám vyplývajícím z motivačního programu, nebo byste spíše uvítal/a zvýšení platu?

Výsledky obou firem jsou srovnatelné. Okolo 80,0% respondentů uvedlo, že by preferovali zvýšení platu než výhody motivačního programu. Důvodem je preference volné ruky ve výběru, za co utratí peníze, motivační program nebyl dostatečně atraktivní.



Graf 11, Preference oblastí motivačního programu 1  
(vlastní zpracování)

Graf 12, Preference oblastí motivačního programu 2  
(vlastní zpracování)

## Obecné

### Otázka č. 1: Jste...

## Společnost X

54,5 % respondentů je mužského pohlaví a 45,5 % je pohlaví ženského.

**Společnost Y**

86,7 % respondentů je mužského pohlaví a pouze 13,3 % je pohlaví ženského.

**Otázka č. 2: Váš věk?****Společnost X**

Věk více jak  $\frac{3}{4}$  zaměstnanců (86,3 %) je nad 30 let. Největší podíl (54,5 %) zaměstnanců je ve věku 31–40 let. Druhou největší skupinou (22,7 %) jsou zaměstnanci ve věku 41–50 let. Mezi 21–30 lety je pouze 13,6 % zaměstnanců a jen 9,2 % respondentům je nad 50 let.

**Společnost Y**

Více jak polovina zaměstnanců je ve věku mezi 31–40 lety, 20 % zaměstnanců je mezi 41–50 lety, dalších 20 % je mezi 21–30 lety, 6,7 % zaměstnancům je nad 60 let.

**Otázka č. 3: Jaký je Váš současný stav?****Společnost X**

Většina (81,8 %) respondentů sdílí domácnost s manželem/manželkou či partnerem/partnerkou.

**Společnost Y**

Nad 60,0 % respondentů uvedlo, že sdílí domácnost s manželem/manželkou či partnerem/partnerkou.

**Otázka č. 4: Počet dětí ve věku do 18 let ve Vaší domácnosti?****Společnost X**

54,5 % zaměstnanců sdílí domácnost s 1 či více dětmi. 45,5 % respondentů žádné děti nemá.

**Společnost Y**

40,0 % respondentů je bezdětných, dalších 60,0 % má jedno a více dětí.

### **Otázka č. 5: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

#### **Společnost X**

Téměř  $\frac{3}{4}$  zaměstnanců (72,7 %) dosáhlo vysokoškolského vzdělání. Žádný z respondentů nemá pouze základní vzdělání. 9,1 % dosáhlo titulu Bc. a 18,2 % má středoškolské vzdělání s maturitou.

#### **Společnost Y**

Téměř polovina (46,7 %) respondentů má vysokoškolské vzdělání. 26,7 % má vyšší odborné vzdělání či titul bakaláře a 26,7 % má středoškolské vzdělání zakončené maturitou.

### **Otázka č. 6: Jaká je Vaše pozice ve firmě?**

#### **Společnost X**

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 50,0 % respondentů na manažerské pozici a 50,0 % respondentů je na pozici nemanážerské.

#### **Společnost Y**

Více jak 90,0 % respondentů je na nemanážerské pozici. 10,0 % zkoumaných osob je na manažerské pozici.

### **Otázka č. 7: Jak dlouho pracujete u firmy?**

#### **Společnost X**

Téměř  $\frac{3}{4}$  zaměstnanců (72,2 %) působí ve firmě dlouhodoběji, tedy 4 a více let. 27,3 % pracuje ve firmě 1–3 roky. Mezi dotazovanými nebyl nikdo, kdo by ve firmě působil méně než 1 rok.

#### **Společnost Y**

Téměř  $\frac{3}{4}$  respondentů (73,3 %) působí ve společnosti 4 – 10 let, dalších 26,7 % respondentů je ve společnosti 1–3 roky.

## Srovnání motivačních programů

Společnost X i společnost Y mají velmi pestrou nabídku motivačních programů. Tyto programy si jsou v mnoha ohledech podobné. Jsou pomyslně rozděleny do dvou částí. První částí je výčet nabízející výhody týkající se pojištění, stravování, pracovního volna a zvýhodněných produktů společnosti. Tyto oblasti motivačního programu jsou využity oběma společnostmi. Druhou částí je tzv. cafetéria systém, v případě firmy Y je nazýván jako Beneflex systém.

Jak již bylo zmíněno, obě společnosti nabízí preferenční a zvýhodněné nákupy svých produktů, ve společnosti Y i akcií. O tyto oblasti však zaměstnanci nejeví příliš velký zájem, a to obvykle z důvodu nedostatečné atraktivity. Dokonce bylo uvedeno, že produkty jsou občas nabízeny draž, než v internetových obchodech.

Ačkoliv je stravování nabízeno jako výhoda, kterou poskytuje společnost navíc, je v obou společnostech vnímána jako samozřejmost, nikoliv jako nadstandard.

Pět týdnů dovolené označené jako týden dovolené navíc či pracovní volno a případná krátkodobá pracovní neschopnost zajímají téměř všechny zaměstnance, bez ohledu na věk, pohlaví či pracovní pozici. Ve společnosti X je projevována touha i po delším volnu než je 5 týdnů, jedná se o pracovní volno, které může trvat až několik měsíců, nazývané sabbatical. Tato výhoda není příliš známá. Sabbatical je strategicky naplánované pracovní volno, při kterém je pracovníkům umožněno cestovat, provádět výzkum, dobrovolničit, učit se novým dovednostem, či si prostě splnit svůj sen. Toto volno může být naplánované tak, aby bylo prospěšná i pro společnost, která tuto výhodu zaměstnanci umožnila. Jedná se o příležitost pro profesní rozvoj, obnovení motivace, atp. Toto volno může i nemusí být placené, plánované firmou, omezené časem či strategicky zaměřené na specifické cíle a požadavky. (z angl. překladu, yourSABBATICAL, [online])

Společnost X nabízí firemní mateřskou školu či příspěvek na školu, tyto možnosti jsou relativně oblíbené. Příspěvek na školu, v případě zájmu a jako součást Beneflex systému, nabízí i společnost Y, této možnosti však není příliš využíváno pravděpodobně z důvodu, že se jedná o IT firmu, ve které působí více mužů než žen. Zároveň je z dotazníkového šetření zřejmé, že ve společnosti Y je menší procento zaměstnanců, kteří mají děti než ve společnosti X.

Společnost Y navíc nabízí home office, zde se objevil rozdíl v jeho vnímání. Ve společnosti Y je vnímán jako standard a samozřejmost, zatím co ve společnosti X tato možnost úplně chybí. Home office je však jednou z oblastí, kterou by zaměstnanci

společnosti X velmi ocenili. I zde může hrát velkou roli zaměření společnosti a s tím související kontakt s klienty.

Dále jsou společnostmi X nabízeny odměny k významným pracovním výročím, které mají za úkol zvyšovat loajalitu zaměstnanců. Zaměstnanci společnosti X však o tyto odměny nejeví příliš velký zájem. Ve společnosti Y tyto odměny nejsou vůbec nabízeny a pro zvyšování loajality a integrovanosti zaměstnanců společnost Y nabízí systém dalšího vzdělávání. Poskytuje například program pro nové zaměstnance či rozšiřování znalostí a dovedností v různých oborech. O tyto programy však zaměstnanci, na rozdíl od odměn k významným pracovním výročím, jeví zájem.

Druhou částí je program Cafetérie a Beneflex program. Tyto programy v zásadě nabízejí stejné výhody, liší se pouze v domluvených třetích stranách, které tyto výhody poskytují. Patří sem příspěvky na sportovní aktivity, kulturu, cestování, zdraví a další vzdělávání ve formě jazykových kurzů. U obou společností není možné převádět kredity/body do dalšího období, a to kvůli administrativní náročnosti. Velmi rozdílný však je rozpočet firmy na cafeteria systém. Společnost X nabízí 4 000 Kč na osobu za rok, a to pouze pro osoby na nemanážerských pozicích. Zatímco společnost Y nabízí 12 000 Kč zaměstnancům na nemanážerských pozicích, tedy třikrát tolik. A dokonce téměř 8 krát více, tedy 22 800 Kč, osobám na manažerských pozicích. Zaměstnanci společnosti X nejčastěji využívali kredity na oblast zdraví, tedy nákup různých vitamínů, léků, apod. Pracovníci společnosti Y projevují zájem o cestování, s tím souvisí i jejich touha po práci v zahraničí, kterou by uvítali. O kulturní a sportovní aktivity je průměrný zájem, tento zájem by se mohl ve společnosti Y zvýšit, pokud by existovala větší nabídka i v jiných lokalitách.



# Závěr

---

Cílem bakalářské práce bylo porovnat dva motivační programy, které poskytly ke zpracování dvě mezinárodní firmy. Součástí průzkumu bylo, zjistit zda reálné motivační programy jsou zaměstnanci vnímány jako skutečné motivátory. Oblasti motivačních programů byly srovnávány se skutečnými potřebami a přáními zaměstnanců. Dále se práce zabývá tím, jaké motivační oblasti a prostředky zaměstnanci oceňují a které se pro ně stávají samozřejmostí. Pro zjištění těchto informací byl proveden empirický průzkum, který měl odhalit přání a potřeby zaměstnanců. Průzkum byl uskutečněn pomocí dotazníkového šetření, které proběhlo ve dvou rozdílných společnostech.

Průzkumem bylo zjištěno, že současné motivační programy nemají příliš velký vliv na motivovanost zaměstnanců, ačkoliv nabídka společností je velmi pestrá, a to i v očích pracovníků. V jedné společnosti byli zaměstnanci dostatečně motivováni vedením, zatímco v druhé společnosti zaměstnanci uvedli, že motivace ze strany vedení není dostatečná. Zároveň pracovníci vnímají některé oblasti motivačního programu za samozřejmost. Tyto oblasti pak ztrácí motivační účinek. Mezi ně se především řadí příspěvky na stravování, zvýhodněné produkty společností, penzijní připojištění a home office. Absence takových výhod by však vyvolala nespokojenost zaměstnanců, neboť tyto oblasti spadají mezi hygienické faktory, vycházející z teorie dvou faktorů dle Herzberga.

Mezi nejzajímavější oblasti motivačního programu společnosti X patří možnost čerpání benefitů v oblasti zdraví, pracovní volno, mzdové benefity nad rámec ustanovení zákoníku práce a zvýhodněné bankovní produkty. Muži i ženy ve věku 30–41 let velmi ocenili firemní mateřskou školu. Ve společnosti Y oproti tomu zaměstnanci nemají zájem o příspěvek na mateřskou školu. Tento nezájem pravděpodobně souvisí s převažujícím podílem mužů ve společnosti Y. Ti naopak ocenili pracovní volno a systém dalšího vzdělávání.

Většina zaměstnanců obou firem by upřednostnila finanční odměny před oblastmi motivačního programu. Hlavními důvody jsou nedostatečná atraktivita a omezená nabídka v lokalitě zkoumané pobočky. Finanční motivace obvykle nemá dlouhodobé trvání. Na zvýšenou finanční odměnu si pracovníci brzy navyknou a očekávají další navýšení. Finanční motivace tedy není příliš efektivním motivátorem, proto je výhodnější zaměřit se na odstranění nedostatků motivačního programu společností.

Motivaci můžeme klasifikovat podle různých kritérií. Jedním z nich je rozdělení motivace na vnitřní a vnější. Vnitřní motivace vychází z člověka samotného a souvisí s jeho zájmy, hodnotami, potřebami. Vnější motivace vychází z působení okolí. Pracovníci uvedli, že jejich výkon ovlivňuje hlavně vnitřní motivace a pouze částečně i vnější.

Z průzkumu vyplynulo, že nejsilnějšími motivátory jsou náplň práce a možnost seberealizace. Na základě Maslowovy hierarchie potřeb je seberealizace až na samém vrcholu, pro její naplnění musí být dosaženo všech úrovní pyramidy. Mladší pracovníky kromě uvedeného motivuje k vyšším výkonům veřejné uznání či ocenění v ústní formě i ve formě odměn. Starší pracovníci více oceňují přátelské prostředí, pružnou pracovní dobu a příznivé pracovní podmínky. Ve společnosti Y by svobodní bezdětní muži ve věku 20–31 let ocenili možnost práce v zahraničí a profesní růst. Ve společnosti X je žádaný chybějící home office a pružná pracovní doba, které by ocenili zaměstnanci nad 40 let. Zde se objevila i touha po tzv. sabbatical, tedy po dlouhodobém pracovním volnu, které funguje jako prevence proti vyhoření.

Motivace zaměstnanců je pro každou společnost důležitou oblastí v řízení lidských zdrojů. Správně motivovaní zaměstnanci odvádějí vyšší výkon, a také představují větší konkurenční výhodu. V moderní společnosti je práce přirozenou součástí člověka. Pracovní výsledky zajišťují úroveň rozvoje společnosti a prostřednictvím pracovní činnosti lidé uspokojují své individuální potřeby. Je třeba mít na paměti, že každého motivuje něco jiného, neboť lidé mají různé zájmy, hodnoty a ideály.

Samotná motivace však nezaručí vysoký výkon, je důležité, aby práci prováděli kompetentní pracovníci. Výkon pracovníků je ovlivňován nemotivačními vnitřními faktory (např. znalosti, schopnosti, dovednosti) a vnějšími faktory (např. pracovní návyky, nástroje). Pro dosažení efektivních výsledků jich pracovníci musí nejen umět dosáhnout, ale i mít možnost a především chtít jich dosáhnout. Existuje mnoho faktorů, které mají vliv na dosahování výsledků, mezi významné oblasti patří náplň práce, uznání, pracovní podmínky, plat či mzda, atp.

Pro zvyšování motivace v podnicích jsou často využívány motivační programy. Motivační program je cíleně utvořeným a využívaným souborem odměn a výhod, které mají za cíl podporovat pracovní výkon a spokojenost zaměstnanců, a tím dosahovat cílů organizace. Jak již bylo zmíněno, každého motivuje něco jiného, proto je důležité shromažďovat a analyzovat data o pracovní spokojenosti či nespokojenosti, o preferovaných hodnotách, vztahu k práci, atp. Neexistuje univerzální motivační program, který by bylo možné aplikovat na všechny organizace.

Jednou z oblíbených možností motivačního programu je tzv. cafetéria systém, který omezeně využívají obě společnosti. Ačkoliv obě společnosti mají poměrně bohatý motivační program, některé z nabídek nejsou pro zaměstnance příliš atraktivní. Je důležité zajistit i dostatek možností pro pobočky, které jsou v jiné oblasti než je sídlo společnosti. Pobočky jsou rozmístěny v různých lokalitách a zaměstnanci by měli mít srovnatelné podmínky pro čerpání výhod. Proto je nutné provádět průběžné průzkumy a zjišťovat, co pracovníky reálně zajímá.

Z dotazníku vyplynulo, že by zaměstnanci ocenili variabilnější motivační program. Současná omezená nabídka motivačního programu nemá zásadní vliv na jejich motivaci. Dotazníkové šetření proběhlo u obou společností pouze v jedné z mnoha poboček. Z výše uvedených důvodů jsou navržena následující řešení. Rozšířit dotazníkové šetření na další pobočky s cílem získání validních informací, které by upřesnily požadavky a přání zaměstnanců.

Po analýze tohoto šetření vyjednat rozšíření nabídky stávajícího cafeteria programu. Pokud není možné nabídku cafeteria programu rozšířit dle požadavků a přání zaměstnanců, nabízí se druhá možnost řešení, a tou je výběr jiné společnosti s širším portfoliem služeb, která utvoří motivační program společnosti na míru.

Tento komplexní model, by umožnil zaměstnancům výběr dle svých preferencí a lépe by respektoval rozdíly mezi lidmi.

*„Místo toho, aby byli zaměstnanci seznamováni s popisy práce, měli by zaměstnanci seznámit zaměstnavatele s popisem své motivace.“*

Jonas Ridderstrale

# Zdroje

---

## Literatura:

- ADAIR, John Eric. 2004. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 178 s. Management (Alfa Publishing). ISBN 80-86851-00-1.
- ARMSTRONG, Michael. 2009. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 442 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.
- ARMSTRONG, Michael. 1999. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
- BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. 2002. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
- BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. 2012. *Manažerská psychologie a sociologie*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0.
- BĚLOHLÁVEK, František. 2003. *Jak řídit a vést lidi*. 3. vyd. Brno: Computer Press, 100 s. ISBN 80-722-6840-6.
- BĚLOHLÁVEK, František. 1996. *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 343 s. ISBN 80-85839-09-1.
- BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. 2001. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
- COVEY, Stephen R. 2006. *7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změní váš život*. V nakl. Management Press vyd. 1. Praha: Management Press, 342 s. ISBN 80-7261-156-9.
- D'AMBROSOVÁ, H. a kol. 2009. *Abeceda personalisty 2009*. 3. vyd. Olomouc: Anag, 384 s. ISBN 978-80-7263-512-2.
- DAIGELER, Thomas. 2008. *Vedení lidí v kostce: techniky vedoucí k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 105 s. ISBN 978-80-247-2158-3.
- DEIBL, Maria. 2005. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde, 2005, 127 s. ISBN 80-902105-8-9.
- FORSYTH, Patrick. 2000. *Jak motivovat lidi*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, viii, 121 s. ISBN 80-7226-386-2.

- HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ. 2010. *Velký psychologický slovník*. Vyd. 4., V Portálu 1. Ilustrace Karel Nepraš. Praha: Portál, 797 s. ISBN 978-80-7367-686-5.
- KOCIANOVÁ, Renata. 2007. *Metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Mowshe pro Katedru andragogiky a personálního řízení Filozofické fakulty Univerzity Karlovy v Praze, 89 s. ISBN 978-80-239-9327-1.
- KOUBEK, J. 2007. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing. 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
- LAUFER, Hartmut. 2008. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada, 162 s. ISBN 978-80-247-2445-4.
- MACHÁČEK, Ivan. 2010. *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, xiii, 146 s. ISBN 978-80-7400-301-1.
- NAKONEČNÝ, Milan. 1997. *Encyklopedie obecné psychologie*. 2., rozš. vyd., v Akademii v. Praha: Academia, 437 s. ISBN 80-200-0625-719.
- PORVAZNÍK, J., LADOVÁ, J., RAJOŠOVÁ, V. 2008. *Management*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 214 s. ISBN 978-80-7318-692-0.
- PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. 2004. *Motivace pracovního jednání*. 2. přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 128 s. ISBN 80-245-0703-x.
- REICHEL, Jiří. 2009. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Vyd. 1. Praha: Grada, 184 s. ISBN 978-80-247-3006-6.
- RYCHTAŘÍKOVÁ, Yveta. 2008. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Vyd. 1. Praha: Grada, 135 s. ISBN 978-80-247-2100-2.
- STÝBLO, Jiří. 1992. *Manažerská motivační strategie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 74 s. ISBN 80-85603-05-5.
- STÝBLO, Jiří. 2003. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 146 s. ISBN 80-7261-097-x.
- ŠIROKÝ, Jan. 2011. *Tvoříme a publikujeme odborné texty*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 208 s. ISBN 978-80-251-3510-5.
- ŠTIKAR, Jiří. 2003. *Psychologie ve světě práce*. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 461 s. ISBN 80-246-0448-5.
- TURECKIOVÁ, M. 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.
- VÁGNEROVÁ, Marie. 2001. *Kognitivní a sociální psychologie žáka základní školy*. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 304 s. ISBN 80-246-0181-8.

- VÍZDAL, František. 2009. *Základy psychologie*. IMS Brno: BonnyPress. 186 s.

#### **Internetové zdroje:**

- SVOBODA, Martin. Jonas Ridderstrale citáty. RIDDERSTRALE, Jonas. Citáty slavných osobností [online]. [cit. 2015-05-04]. Dostupné z: <http://citaty.net/autori/jonas-ridderstrale/?page=4>
- YourSABBATICAL: *What Are Sabbaticals*. [online]. [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://yoursabbatical.com/learn/employees/>

# Seznam obrazových a grafických příloh

---

## Seznam obrázků:

Obrázek 1, Potřeby, proces .....	13
Obrázek 2, Maslowova pyramida potřeb .....	14
Obrázek 3, Závislost pracovního výkonu na objektivních a subjektivních podmínkách ....	19
Obrázek 4, Yerskesův-Dodsonův zákon „Obrácená U-křivka“ .....	19
Obrázek 5, Herzbergovy motivační a hygienické faktory .....	23
Obrázek 6, Pohled dle Herzberga .....	23
Obrázek 7, Struktura osobnosti.....	32

## Seznam grafů:

Graf 1, Motivace a výkon 1 .....	44
Graf 2, Motivace a výkon 2 .....	44
Graf 3, Motivace a výkon 1 .....	45
Graf 4, Motivace a výkon 2 .....	45
Graf 5, Aspekty motivace 1 .....	46
Graf 6, Aspekty motivace 2 .....	46
Graf 7, Motivace vedením 1 .....	47
Graf 8, Motivace vedením 2 .....	47
Graf 9, Oblasti motivačního programu 1 .....	48
Graf 10, Oblasti motivačního programu 2 .....	48
Graf 11, Preference oblastí motivačního programu 1 .....	51
Graf 12, Preference oblastí motivačního programu 2.....	51

# Seznam příloh

---

## Seznam příloh:

Příloha 1, Vzor dotazníku .....	63
---------------------------------	----

Příloha 1, Vzor dotazníku

Vážení zaměstnanci,

jsem studentkou 3. ročníku v oboru Personální management v průmyslových podnicích na ČVUT v Praze a obracím se na Vás s prosbou o vyplnění následujícího dotazníku, který využiji jako podklad pro zpracování své bakalářské práce na téma „Motivace a motivační programy“. Tento dotazník je zcela anonymní a slouží pouze jako podklad pro bakalářskou práci. Vyplnění dotazníku Vám zabere maximálně 10 minut.

Děkuji předem za Vaši ochotu a spolupráci, Karolína Vopičková  
(vopickovak@seznam.cz).

## Pracovní motivace

### 1) Myslíte, že motivace výrazně ovlivňuje Váš pracovní výkon?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

### 2) Váš pracovní výkon ovlivňuje:

(vnitřní motivace – vycházející z člověka samotného, vnější motivace – vycházející od zaměstnavatele)

- a) Jen vnitřní motivace
- b) Převážně vnitřní motivace, částečně i vnější
- c) Převážně vnější motivace, částečně i vnitřní
- d) Jen vnější motivace

### 3) Do jaké míry Vás ve Vašem běžném pracovním poměru motivují následující aspekty? Ohodnoťte každý aspekt z hlediska jeho důležitosti od 1 do 4, kde 1 znamená nejmenší motivaci a 4 motivaci nejvyšší.



Oblasti motivace:	Důležitost			
	Nemotivuje mě	Motivuje mě jen málo	Celkem mě motivuje	Rozhodně mě motivuje
Finanční odměny	1	2	3	4
Společenské uznání	1	2	3	4
Možnost seberealizace	1	2	3	4
Profesní růst	1	2	3	4
Oblasti motivačního programu	1	2	3	4
Pochvala nadřízeným	1	2	3	4
Veřejné ocenění práce	1	2	3	4
Příznivé pracovní podmínky	1	2	3	4
Přátelské vztahy mezi zaměstnanci	1	2	3	4
Náplň práce	1	2	3	4
Pověst a stabilita firmy	1	2	3	4
Pružná pracovní doba	1	2	3	4

**4) Myslíte si, že Vás vedení dostatečně motivuje k pracovnímu výkonu?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

## Motivační program

**5) Jste o nabídce motivačního programu ze strany vedení dostatečně informován?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

**6) Jak Vás zajímají následující oblasti motivačního programu? Pro každou oblast uveďte na čtyřbodové škále, zda Vás tato oblast zajímá (4) až nezajímá (1).**

### Společnost X

Oblasti motivace:	Důležitost			
	Nezajímá mě vůbec	Spíše mě nezajímá	Celkem mě zajímá	Velmi mě zajímá
Mzdové benefity nad rámec ustanovení zákoníku práce	1	2	3	4

Stravování	1	2	3	4
Cafeterie	1	2	3	4
Penzijní připojištění	1	2	3	4
Kapitálové životní pojištění	1	2	3	4
Odměny k významným pracovním výročím	1	2	3	4
Firemní mateřská školka	1	2	3	4
Finanční příspěvek na školku	1	2	3	4
Zdravotní péče	1	2	3	4
Krátkodobá pracovní neschopnost	1	2	3	4
Pracovní volno	1	2	3	4
Pojištění nemocenských dávek	1	2	3	4
Zvýhodněné bankovní produkty	1	2	3	4
Slevy na produkty třetích stran	1	2	3	4

### Společnost Y

Oblasti motivace:	Důležitost			
	Nezajímá mě vůbec	Spíše mě nezajímá	Celkem mě zajímá	Velmi mě zajímá
5 týdnů dovolené	1	2	3	4
Příspěvek na stravné	1	2	3	4
Preferenční nákupy produktů společnosti	1	2	3	4
Preferenční nákupy akcií společnosti	1	2	3	4
Systém dalšího vzdělávání	1	2	3	4
Příspěvky na penzijní připojištění	1	2	3	4
Příspěvky na kapitálové životní pojištění	1	2	3	4
Home office	1	2	3	4
Sportovní aktivity	1	2	3	4
Kultura	1	2	3	4
Cestování	1	2	3	4

Zdraví (vitamíny, masáže, lázně,...)	1	2	3	4
Vzdělávání - jazykové programy	1	2	3	4

**7) Je pro Vás některá z výše uvedených oblastí motivačního programu samozřejmostí? (\*Pokud ano, prosím, uveďte konkrétní příklad.)**

ZAPIŠTE:

---

**8) Kterou část programu nevyžíváte?**

ZAPIŠTE:

---

**4a) A proč ji nevyžíváte? Proč Vás nezajímá?**

ZAPIŠTE:

---

**9) Existuje něco, co byste jako součást motivačního programu ocenili, ale není to nabízeno?**

ZAPIŠTE:

---

**10) Vnímáte motivační program jako dostatečně pestrý?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

**11) Pokud byste si měl/a vybrat – dal/a byste přednost výhodám vyplývajícím z motivačního programu, nebo byste spíše uvítal/a zvýšení platu?**

- a) Preferuji výhody motivačního programu
- b) Uvítal/a bych zvýšení platu

## **Obecné**

**1) Jste...**

- a) Muž
- b) Žena

**2) Váš věk?**

- a) Méně než 20 let
- b) 21–30 let
- c) 31–40 let
- d) 41–50 let
- e) 51–60 let
- f) Více než 60 let

**3) Jaký je Váš současný stav?**

- a) svobodný/svobodná nebo rozvedený/rozvedená, vdovec/vdova
- b) ženatý/vdaná nebo žiji s partnerem/partnerkou

**4) Počet dětí ve věku do 18 let ve Vaší domácnosti?**

- a) bez dětí
- b) 1 dítě
- c) 2 děti
- d) 3 a více dětí

**5) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

- a) Základní nebo vyučen
- b) Středoškolské s maturitou
- c) Vyšší odborné nebo Bc.
- d) Vysokoškolské

**6) Jaká je Vaše pozice ve firmě?**

- a) Manažerská
- b) Nemanadžerská

**7) Jak dlouho pracujete u firmy?**

- a) méně než rok
- b) 1–3 roky
- c) 4–10 let
- d) více než 10 let

**Děkuji za vyplnění dotazníku.**

## Evidence výpůjček

### Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení

V Praze dne .....

podpis: .....

[illegible]